

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Angela Lill

MIGRANTIDE ROLL EESTI ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL: PÕHJUSED
JA TAGAJÄRJED

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Rahvusvahelistumise ja migrantide rolli teoreetilised käsitlused.....	6
1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja seda mõjutavad tegurid.....	6
1.2. Rahvusvahelistumise viisid: Uppsala mudel, „Born Global“ ja „Born Again Global“	10
1.3. Migrantide roll ettevõtete rahvusvahelistumisel.....	13
2. Rahvusvahelistumise ja migrantide rolli empiiriline uuring.....	16
2.1. Metoodika ja uuritud firmade tutvustus.....	16
2.2. Uuritud ettevõtete rahvusvahelistumine	18
2.3. Migrantide mõju uuritud ettevõtete rahvusvahelistumisele.....	25
Kokkuvõte.....	29
Viidatud allikad.....	32
Lisad.....	40
Lisa A. Intervjuu küsimused.....	40
Lisa B. Intervjuu Pipedrive Head of Software Engineering Marko Nõuga.....	41
Lisa C. Intervjuu Bolt kaasasutaja Martin Villiguga	47
Lisa D. Intervjuu Veriffi COO Indrek Heinlooga.....	51
Summary	57

Sissejuhatus

Tänapäevases globaliseerivas maailmas räägitakse palju rahvusvahelistumisest. See on peamine trend jaekaubanduses ja tootmisprotsessides. Rahvusvahelistumine tähendab selliste kaupade tootmist või teenuste osutamist, mis suudavad siseneda rahvusvahelistele turgudele ja millel on ülemaailmselt tunnustatud standardid. Rahvusvahelistumine tähendab ettevõtete tegevuse laiendamist ja sisenemist välisturgudele. (Thakur, 2019) See tähendab, et ettevõtted peavad oma tooteid ja teenuseid kohandama vastavalt turule, kuhu sisenetakse, et seal edukas olla. Rahvusvahelistumine võib tunduda raske ja keerulise protsessina, sest arvatakse, et kohalikul turul tegutsemine on kindlam ja ohutum. Samuti võib võõramaalastega suhtlemine ja koostöö tegemine kaasa tuua möödarääkimisi ja erinevaid vaatenurki. Tegelikult teenib tänasel päeval suur osa ettevõtteid tulu rahvusvahelistel turgudel ning see on saanud elu loomulikuks osaks. Rahvusvahelistumine aitab kasvatada majandust erinevates valdkondades ning see on globaliseerumise üks põhjuseid.

Teema on aktuaalne, kuna rahvusvahelistumisest on saanud üks võtmelemente ettevõtte edukaks toimimiseks (Kyvik, 2016). Kuna Eesti on maailma mastaabis väga väike riik, tähendab see seda, et ainuüksi koduturul tegutsemisest edukaks saamiseks ei piisa. Seega on vaja suunduda välisturgudele ehk rahvusvahelistuda. Mida enam rahvusvahelistumine toimub, seda rohkem õpetatakse koolides õpilasi maailmakodanikeks hakkama. See tähendab, et nad on valmis elama ja töötama rahvusvahelistel turgudel, panustavad ühiskonda ja aitavad ühiskonnas leiduvaid probleeme lahendada. Seega peaks rahvusvahelistumine olema riikide valitsuste ja haridussüsteemi prioriteet. (Hazelkorn, 2017) Siit võib ka järeldada, et ettevõtetel on mõttekas siseneda globaalse mõtteviisiga välisturgudele, sest sealt leiavad nad rohkem endale vajalikku ja sobivat tööjõudu.

Eestis toetatakse rahvusvahelistumist kõrgharidusprogrammidega, kus oluline osa on erialasel võõrkeeleeõppel ning tähelepanu keskmesse on toodud rahvusvaheliste üliõpilaste praktikakohtade võimalused. Euroopa kõrgharidusruum seadis 2020. aasta eesmärgiks, et vähemalt 20% üliõpilastel oleks rahvusvaheline vahetuskogemus olemas, et ka Eestisse tuleks aina enam välisüliõpilasi ning välisüliõpilased moodustaksid vähemalt 10% Eesti üliõpilaskonnast. (Doe, 2017)

Rahvusvahelistumine on ettevõtete jaoks aina olulisemaks muutunud, sest nii saavad ettevõtted oma konkurentsivõimet oluliselt suurendada. Firmed, kes alustavad välisturgudel laienemisega, saavad lisaks ettevõtte kasvamisele teadmisi vahetada teiste välisturgudel tegutsevate ettevõtetega ja tugevdada võimekust ning suurendada seeläbi pikaajalist konkurentsivõimet välisturgudel. (Dutch Foundation of Innovation, 2021)

Migrantide rolli rahvusvahelistumisel on tähtis uurida, sest inimesi liigub erinevate riikide vahel rohkem kui kunagi varem. Mobiilsus on üks võtmelemente tänu millele rahvusvahelistumine eksisteerib. (Morley et al., 2018) Kui aastal 1970 liikus maailmas 81 miljonit migranti, siis 1990 aastal oli see arv juba 155 miljonit. Aastal 2005 liikus maailmas 191 miljonit rahvusvahelist migranti. Seega on integreerumine erinevate rahvuste vahel tohutult kasvanud ning vajab rohkem tähelepanu. (Brooks & Waters, 2011)

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on tuua välja immigrantide roll kolme erineva rahvusvahelistumise mustriga Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel. Eesmärgini jõudmiseks on bakalaureusetöös püstitatud järgmised ülesanded:

- A. Anda ülevaade rahvusvahelistumise olemusest.
- B. Selgitada Uppsala mudelit, „Born Global“ ja „Born Again Global“ rahvusvahelistumise viise.
- C. Uurida migrantide rolli käsitlusi rahvusvahelistumise kirjanduses.
- D. Tutvustada valitud uurimismeetodit ning anda ülevaade valitud ettevõtetest.
- E. Uurida ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi ja migrantide mõju sellele läbi tehtud intervjuude.
- F. Analüüsida ettevõtete rahvusvahelistumist kirjeldatud rahvusvahelistumise viiside alusel.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, mille esimene osa keskendub teoreetilisele osale ja teine empiirilisele osale. Töö teoreetiline osa põhineb rahvusvahelistel teadusartiklidel ning empiiriline osa ettevõtetega tehtud intervjuudel. Teoreetilise peatüki esimene alapeatükk (1.1.) annab ülevaate rahvusvahelistumise olemusest. Teoreetilise osa teine alapeatükk (1.2.) annab ülevaate kolmest erinevatest ettevõtete rahvusvahelistumise viisist, milleks on Uppsala mudel, „Born Global“ ja „Born Again Global“. Kolmas alapeatükk (1.3.) selgitab migrantide rolli käsitlusi rahvusvahelistumise kirjanduses.

Bakalaureusetöö empiirilise osa uuritavad ettevõtted on Pipedrive, Bolt ja Veriff. Bakalaureusetöö empiirilise osa esimene alapeatükk (2.1.) annab ülevaate valitud ettevõtete tegevusalast, ajaloost ja põhjusest, miks käesoleva töö autor need ettevõtted valis. Esimeses empiirilise osa alapeatükis kirjeldatakse ka uurimismeetodi valikut. Empiirilise osa teises alapeatükis (2.2.) tehakse kokkuvõtte kolme uuritud ettevõtte rahvusvahelistumise protsessist ning kolmandas alapeatükis (2.3.) uuritakse ettevõtetes töötavate migrantide mõju firma rahvusvahelistumisele.

Bakalaureusetöö autor tänab kõiki ettevõtteid, kes andsid intervjuudega olulise panuse töö valmimisse. Suur tänu ka bakalaureusetöö juhendaja Tiia Vissakule ning retsensent Mattias Juustule põhjaliku tagasiside ja märkuste eest.

Märksõnad: ettevõtete rahvusvahelistumine, migrantide roll rahvusvahelistumisel, juhtumiuuring.

1. Rahvusvahelistumise ja migrantide rolli teoreetilised käsitlused

1.1. Rahvusvahelistumise olemus ja seda mõjutavad tegurid

Rahvusvahelistumine on ettevõtete asutamine ja arenemine riigipiiridest väljaspool. Majanduslikus mõttes tähendab rahvusvahelistumine ettevõtte tegevuse laienemist rahvusvahelistele turgudele. Majandused erinevates riikides on ühendatud ja teevad tihedat koostööd tänu piiridevahelisele kaubandusele ja finantstegevustele. Seega on riigid teineteise majanduslikest ja rahvuslikest tegevustest mõjutatud. Rahvusvahelistumise trend on ülemaailmselt levinud ja on viinud maailma globaliseerumiseni. (Hayes, 2021)

Piltlikult öeldes, on rahvusvahelistumine viinud meid olukorda, kus ameeriklane võib tööle sõita Saksamaal ehitatud autoga, mille kütusepaak on täidetud Ühendkuningriigist imporditud kütusega, mis on algselt pumbatud Aafrika rannikult Prantsuse naftafirma poolt, mis transportis kütuse USA-sse Kreeka laevaliiniga. (Hill, 2020)

Rahvusvahelistumise põhjuseid on mitmeid ning need erinevad tööstuste ja organisatsioonide vahel. Peamised tegurid on näiteks maailmakaubanduse kasv ja informatsiooni ning kommunikatsiooni kiire areng ja levik (Hill, 2020). Rahvusvahelistumist põhjustab veel kohaliku turu väiksus, sest siis tuleb laieneda ja areneda suurematele välisturgudele. Samuti on põhjusteks tahe saada uusi kogemusi ning avardada maailmapilti, olemasolevad sidemed välisettevõttega, välismaalaste huvi isiku ettevõtte vastu ja soov tõsta firma mainet. (Vissak 2016) Rahvusvahelistumisele on tugevalt kaasa aidanud internet ja odavamad reisimisvõimalused (Ofili, 2016).

Yip (2003) on seletanud lahti peamised rahvusvahelistumist mõjutavat tegurit. Esimene tegur on turgude hea läbisaamine ja üheks saamine. Ettevõtted saavad ära kasutada võimalust, et erinevate turgude klientidel on sarnased või samad eelistused ja vajadused ning eri piirkondade elanike maitse ja eluviisid saavad turgude üheks saamise tulemusena pikkamööda sarnasemaks. Hea näide on USA ettevõtte McDonald's, mis viis kohalikud toitumistavad üle kogu maailma. 1940. aastal asutatud McDonald's on nüüd maailma juhtiv restoranibränd omades üle 36 000 restorani ning andes tööd 1,9 miljonile inimesele 119 riigis. Eestis avas McDonalds ukse 1995. aastal. („Meie ajalugu“, 2021) Turgude

sarnasemaks saamine lubab ettevõtetel kasutada välismaisel turul sarnaseid turundus- ja müügistrateegiaid, mis viib maailma aina suurema globaliseerumise efektini (Yip, 2003).

Teine rahvusvahelistumist mõjutav tegur on hind, mis on peamine motivatsiooniallikas ettevõtete rahvusvahelistumisel. Mida väiksemad on kulud, seda rohkem jääb ettevõttele tulusid. Kuid mida suuremaks ettevõtte kasvab, seda kõrgemaks lähevad ka kulud. Seda üritatakse vältida mastaabisäästuga. (Yip, 2003) Mastaabisääst tähendab rohkemate kaupade või teenuste efektiivsemat tootmist vähendades selle arvelt kulusid. Kuna mastaabisääst on eriti kasulik, kui kauba tootmiskulu on kõrge, toimub tavaliselt selle tulemusena majanduskasv. (Heakal, 2021) Mastaabisäästu mõjul langevad nii fikseeritud kui ka muutuvad kulud. Fikseeritud kulude puhul jaguneb kulu suurema tootlikkuse peale laiali ning seega väheneb hind ühe toote ühiku kohta. Muutuvkulud langevad samuti tänu kaupade efektiivsemale tootmisele. Seega tavaliselt firmad, mille tootmiskulud on kõrged, üritavad suurendada müüki, et vähendada tootmiskulusid. (CFI, 2021) Hindu võimaldab madalana hoida ka tehnoloogia areng. Tänu arenenud transpordivõimalustele on nüüd võimalik rohkem säästa tootmisprotsessile kuluvat aega ja raha. Kuna hind mängib suurt rolli ettevõtjate otsustes, eelistatakse üdiselt tootmiseks riike, kus tootmisvõimekus on suur ja tööjõukulud madalad (nt Taiwan, Tai, Hiina). (Hajro, 2021)

Kolmas rahvusvahelistumist mõjutav faktor on valitsuse poliitika. Riik on seda ahvatlevam välisinvestorite jaoks, mida vähem rangeid piiranguid riigis ja temaga kauplemisel eksisteerib. Valituse poliitika alla käivad ka riikide kauplemisblokid, majandussüsteemid, tariifid, subsiidiumid jms. Seega tahetakse rohkem teha koostööd läänelike avatud turumajandustega kui Ida-Euroopa kommunistlike riikidega. (Yip, 2003) Reguleerimised rahvusvahelisel turul on aga palju arenenud ja muutunud ning aina rohkemad riigid vaatavad üle oma poliitikaid soodustamaks rahvusvahelistumist. (Ofili, 2016)

Viimane Yipi lahti seletatud rahvusvahelistumist mõjutav tegur on globaliseerumine (Yip, 2003). Globaliseerumine tähendab aina rohkemate sõnumite, ideede, kauba, raha, investeeringute ja inimeste riigipiiride vahelist liikumist (Scholte, 2007). Globaliseerumist on ka kirjeldatud kui rahvusvahelistumise intensiivsemat vormi (Hirst & Thompson, 1999). Mida rohkem esineb piiridevahelist liikumist, seda suuremaks läheb konkurents. Ettevõtted areneksid kiiremini, kui nad ei keskenduks ainult kohalikule turule, vaid ka konkurentidele välisurgudel. (Howcroft et al., 2010)

Lisaks mõjutab ettevõtete rahvusvahelistumist majanduse suurus. Näiteks väikestel avatud majandustel on eeldus rahvusvahelistuda kiiremini, sest majandusolukorra väiksuse tõttu on tung laieneda välismaistele turgudele suurem. (Chandler et al., 1999) Ettevõtete

rahvusvahelistumise mõjuriteks loetakse veel vajalike teadmiste olemasolu, organisatsioonilist võimekust, vahendeid ja muid füüsilisi ressursse, mis võimaldavad eelkõige suurematel firmadel välisturgudel tegutseda (Zucchella et al., 2007).

Rahvusvahelistumisel on oluline ka ettevõtjate olemasolu. Ettevõtjate eelnev kogemus rahvusvahelistel turgudel, võrgustik ning ettevõtjale iseloomulikud omadused nagu julgus, pealehakkamine, uuendusmeelsus ja riskivalmidus aitavad ettevõttel teha suuremaid samme rahvusvahelistel turgudel. (Storey, 2016)

Rahvusvaheline turundamine ja müügitegevus aitavad ettevõtete rahvusvahelistumisele samuti kaasa. Igal riigil ja piirkonnal on aga enda väärtused, mida tuleks nendele turgudele sisenedes turundamisel arvestada. Gaston-Bretoni ja Martin Martini tehtud uuringust selgus, et Rootsis on olulisteks märksõnadeks „kujutlusvõime”, „sallivus” ja „iseseisvus”, mis tulenevad nende eneseväljendusväärtustest. Samas traditsioonilisemad ja ellujäämisega seotud väärtused on Rootsis vähem efektiivsemad. Luksemburg ja Iirimaa on oma väärtustelt sarnased ning nendeni saab jõuda turunduskampaaniatega, milles rõhutakse eneseväljenduse ja ellujäämisväärtustele. Seega on tarbijate väärtuste mõistmine rahvusvahelise turundamise võtmetegur. (Gaston-Breton & Martín Martín, 2011)

Välisturgudele sisenemise strateegiaid on erinevaid. Näiteks kasutatakse tihti litsentseerimist, mis tähendab, et ettevõtte annab enda toote või teenuse kasutamisoigused teisele ettevõttele. Teine sarnane viis on frantsiisimine ehk ettevõtte teeb teise firmaga tehingu, kus nad saavad endale firma kasutamise-, arendamise-, loomis- ja duplikeerimisoigused. Partnerlus on populaarne rahvusvahelistele turgudele sisenemise strateegia. See tähendab, et ettevõttel on riigis, kuhu ta siseneda tahab, olemas partner, kes aitab kohalike regulatsioonide ja turu mõistmisega. Ühisettevõtte on partnerlus kahe ettevõtte või isiku vahel, keda ühendab äriprojekt. Viimane tuntuim strateegia on otsene eksport välisriiki. (Tradestart, 2021)

Rahvusvahelistel turgudel tagab sageli edu turule esimesena liikumine, mistõttu on tuntud fenomen esimese liikuja eelis. See tähendab, et turule sisenetakse antud teenuse või tootega esimesena ning saavutatakse konkurentsieelis. Esimesena turule sisenemine aitab ettevõtetel koguda rohkem tuntuust ja klientide lojaalsust. Esimese liikuja olemise miinuspooleks võib olla see, et konkurent kopeerib või täiustab teenust või toodet. (Kerin et al., 1992)

Seega käivad ettevõtete rahvusvahelistumisega kaasas mitmed tegurid ja põhjused (vt Tabel 1). Kõige levinumad on näiteks maailmakaubanduse kasv, odavamad reisimisvõimalused, informatsiooni ning kommunikatsiooni kiire areng. Oluline on ka turu

väiksus, mis loob suuremad eeldused ettevõtte rahvusvahelistumiseks. Ilma ettevõtjateta ei oleks rahvusvahelistumine nii suurelt ajaloos toiminud. Nende tahe saada uusi kogemusi, avardada maailmapilti, tõsta firma mainet ning kasutada olemasolevad sidemed välisettevõttega aitavad ettevõtetel rahvusvahelistuda. Tavaliselt tahetakse siseneda sellistele väliseturudele, kus turg on vähem reguleeritud, sest see annab neile suurema vabaduse oma toodet või teenust müüa. Sageli kaasneb rahvusvahelistumisega mastaabisääst, kuna ettevõtted saavad suuremates kogustes toota ja seega alanevad tootmiskulud. Edukaks rahvusvahelistumiseks on ettevõtete jaoks olulised head turundus- ja müügioskused.

Tabel 1

Rahvusvahelistumise mõjutegurid

Turud <ul style="list-style-type: none"> - hea läbisaamine - inimeste sarnased eelistused ja vajadused - turgude üheks saamine 	Hind <ul style="list-style-type: none"> - väiksed kulud - mastaabisääst - tehnoloogiaareng võimaldab toota odavamalt 	Konkurents <ul style="list-style-type: none"> - maailmakaubanduse kasv - rohkem riike tahavad saada eestvedaja riikides - globaalsete võrgustike kasv
Poliitika <ul style="list-style-type: none"> - vähem rangeid piiranguid - majandussüsteemide reguleerimine 	Globaliseerumine <ul style="list-style-type: none"> - suurem riikidevaheline liikumine - konkurents 	Majandus <ul style="list-style-type: none"> - väiksed avatud majandused soodustavad rahvusvahelistumist
Organisatsioon <ul style="list-style-type: none"> - võimekus - kapital - vahendid 	Ettevõtjate olemasolu <ul style="list-style-type: none"> - rahvusvaheline meelelaad - kogemus - võrgustik 	Muud <ul style="list-style-type: none"> - informatsiooni ja kommunikatsiooni kiire areng ja levik - transpordivõimaluste areng

Märkus. Autori koostatud

Allikad: Yip (2003), Chandler et al. (1999), Zucchella et al. (2007), Storey (2016)

Ettevõtete rahvusvahelistumisega võib esineda olukord, kus firma peab väliseturudelt teatud põhjustel tagasi tõmbuma. Taandumise põhjuseks võivad olla rahvusvahelistel turgudel tegutsemise kogemuste puudus, strateegia muutus, kulude suurenemine ja ebaefektiivne juhtimine ning muud põhjused. Võib juhtuda, et väljutud turu olukorra paranedes või ettevõtte strateegia muutudes pöörduvad ettevõtted nendele turgudele tagasi. Sellist käitumist nimetatakse turgudele tagasi pöördumiseks. (Vissak, 2016) Firmade

turgudelt tagasi pöördumise põhjus võib olla ettevõtjate teadmiste puudumine. Kõige parem viis teadmiste saamiseks on otsene välisturu kogemus, kuid see pole alati kõikide ettevõtjate puhul võimalik. Suhtevõrgustikud aitavad samuti saada teadmisi välisturugdele sisenemise kohta. (Vissak et al., 2020)

Kuna globaliseerumine on tekitanud olukorra, kus rahvusvahelistumine saab igas riigis aina päevakohasemaks, on oluline, et riigid ja ettevõtted siseneksid välisturgudele, sest nii on võimalik riigi kui ka ettevõtte arendada ning majandust tõusvas joones hoida. Käesoleva bakalaureusetöö autori arvates peavad rahvusvahelistuda tahtvad riigid ja ettevõtted hoidma avatud meelt, sest nimetatud protsessis tuleb teele ette palju aspekte, millega tuleb kohaneda, et saavutada kiirem areng, parem konkurentsieelis ja hea võrgustik üle maailma.

1.2. Rahvusvahelistumise viisid: Uppsala mudel, „Born Global“ ja „Born Again Global“

Rahvusvahelistumise viise on erinevaid. Peamiselt tuntakse kolme: Uppsala mudel, „Born Global“ ja „Born Again Global“. Järgnevalt teeb töö autor lühida ülevaate kõigist kolmest viisist.

Rootsi teadlased Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne töötasid 20. sajandi lõpus välja eelnevatest teooriatest iseseisvama ja täiustatuma mudeli rahvusvahelistumise selgitamiseks.

Uppsala mudel keskendub neljale teineteisest sõltuvale sammule:

1. Regulaarse ekspordi mittetoimumine
2. Ekspordi toimumine sõltumatu esindaja kaudu
3. Tütarettevõtte asutamine välismüügi jaoks
4. Tootmine välismaal, tütarettevõtte välismaale viimine

(Johanson & Vahlne, 2009)

Selles mudelis alustavad ettevõtted tegutsemist nii tunnetuslikult kui ka kultuuriliselt tuttavatelt turgudelt, et seda veel põhjalikumalt tundma õppida ja edu saavutada. Sellistel turgudel on ettevõtetel rohkem eeliseid ja suurem kontroll ressursside üle, seega saavad nad paremate teadmistega välisturgudele liikuda. Rahvusvahelistumise protsess on aeglane ning kulgeb rahulikult tuginedes peamiselt ajarohkusele ja kogemusele. (Johanson & Vahlne, 1977)

Uppsala mudelis toimub järk-järguline rahvusvahelistumise suurenemine. Selle protsessi käigus arenevad teadmised välisturgude kohta ning suureneb ressursside kasutamine välisturgudel. Mudelis eristatakse rahvusvahelistumise staatilisi ja muutuvaid aspekte. Staatilised aspektid on näiteks turule pühendumine ja turu tundmine, muutuvad aspektid aga praegune äritegevus ja pühendumisotsused. Turu tundmine ja sellele pühendumine mõjutavad otsust, kuidas paigutada ressursse välisturgudele ning seda, kuidas praeguseid tegevusi

teostatakse. Turu tundmist ja sellele pühendumist mõjutab omakorda praegused tegevused ning pühendumisotsused. (Johanson & Vahlne, 1990)

Uppsala mudel selgitab kahte käitumismustrit ettevõtete rahvusvahelistumisel. Esimene toimub, kui ettevõtte tegevus välisturul aina suureneb. Alguses ei tehta turul eksporti üldse, seejärel hakkab eksport toimuma läbi iseseisvate esindajate ning hiljem läbi müügifiliaali. Kui selles käitumismustri esimeses etapis ei saanud ettevõtte turult mingeid teadmiseid, siis viimases etapis saab ettevõtte juba regulaarset, kuid pealiskaudset informatsiooni. Lõpuks on saadavad teadmised piisavalt head, et välisturul edukalt tegutseda. (Johanson & Vahlne, 1990)

Teine element Uppsala mudelis on turgude tunnetuslik kaugus. Mida tunnetuslikumalt kaugemad on välisturud, seda erinevamad on keel, kultuur, poliitilised vaated jms, mis häirib infovoogu ettevõtte ja turu vahel. Seetõttu alustavad Uppsala mudelis ettevõtted laienema välisturgudele esialgu naaberriikidest ning teistest kultuuriliselt sarnasematelt turgudelt. (Belu & Căragin, 2008) See tagab uutele turgudele sisenedes suurema enesekindluse (Johanson & Vahlne, 1990).

„Born Global” stiilis rahvusvahelistumine tähendab kiiret ja varajast välisturgudele sisenemist. Uuringud on näidanud, et ettevõtted, kes suudavad pakkuda midagi omapärast ehk nišitoodet, mis toob turule väärtust juurde, võivad saavutada konkurentsieelise, kuna on esimesed, kes sellist toodet müüvad. Sellises stiilis rahvusvahelistumise juures kaob ära vajadus füüsilise geograafilise kauguse järele, kuna maailma vaadeldakse kui ühte suurt turgu. Kiire ja varajase rahvusvahelistumise puhul on oluline firmajuhtide riskijulgus, mille olemasolul arendatakse ja kohandatakse innovaatilisi lahendusi kiiremini. Kogemused ja teadmised, mis on kogu edasise ettevõtte tegevuse aluseks, saadakse ettevõttega alustamisel. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) „Born Global” tüüpi ettevõtted on ennekõike noored, väiksed ja innovaatilised. Innovaatilisusele suunitletud mõtteviis aitab kiiremini ettevõtetel rahvusvahelistuda, uusi teadmisi omandada ja seega ettevõtte tööviimet parandada. (Knight & Cavusgil, 2004)

Sageli on „Born Global” stiilis ettevõtetel vähem rahalisi, füüsilisi ja inimressursse. Seevastu kasutavad nimetatud ettevõtted rahvusvahelistumise protsessis palju vaimseid teadmisi välisturgude kohta. Sageli jälgivad need ettevõtted teisi varasemalt kiiresti rahvusvahelistunud ettevõtete käekäiku ning jäljendavad seda. „Born Global” ettevõtete puhul on oluline rõhuda tugevate turundusoskuste arendamisele ja nende rakendamisele välismaal. Nimetatud ettevõtete puhul on kõige olulisem keskenduda rahvusvahelisele

ettevõtlusele ja turundusele. (Knight & Cavusgil, 2004) Vaata ka rahvusvahelistumise mudeleid võrdlevat tabelit (Tabel 2).

Tabel 2

Uppsala mudeli, „Born Global” ja „Born Again Global” rahvusvahelistumise protsesside võrdlus

Uppsala mudel	„Born Global”	„Born Again Global”
Järk-järguline rahvusvahelistumine; aeglane protsess	Kiire ja varajane rahvusvahelistumine	Aegavõttev protsess
Tegutsemist alustatakse tuttavatelt turgudelt	Tegutsemist alustatakse peaaegu kohe välisturgudelt, oluline on ettevõtjate riskijulgus	Tegutsemist alustatakse kohalikelt turgudelt, mille järel toimub kiire ja pühendunud rahvusvahelistumine
Tunneb kohalikku turgu hästi	Kohalikku turgu ei tunta põhjalikult	Tunneb kohalikku turgu hästi
Tugev põhi; suurem kontroll ressursside üle; laienetakse paremate teadmistega välisturgudele	Kogemused ja teadmised saadakse rahvusvahelistumise protsessi käigus	Uued võimalused, soodne vahetuskurss ja head majanduslikud võimalused innustavad rahvusvahelistuma
Laienetakse kultuuriliselt tuttavatele turgudele; põhinetakse kogemustele	Kogu maailma turge vaadeldakse kui ühte suurt turgu	Kogevad rahvusvahelistumisel epohhe
Kliendipõhine	Nišitooted ja -teenused võivad saavutada konkurentsieelise	
	Innovaatilised lahendused	
	Kogemused ja teadmised saadakse protsessi käigus	
	Ennekõike noored, väiksed ja innovaatilised ettevõtted	Kogenud ja pigem vanemad ettevõtted
	Teadmised on olulised	

Märkus. Autori koostatud

Allikad: Johanson & Vahlne (1977), Johanson & Vahlne (1990), Belu & Căragin (2008), Bell et al. (2001) & Katsikeas et al., (1998)

„Born Again Global” stiilis rahvusvahelistumine tähendab algselt kohalikule turule keskendumist, seadmata otsest rahvusvahelistumise eesmärki, mille järel toimub kiire ja pühendunud rahvusvahelistumine (Bell et al., 2001). Tavaliselt innustab ettevõtteid välisturgudele sisenema uued võimalused, soodne vahetuskurss ja head majanduslikud võimalused. Kuid rahvusvahelistudes võib esineda ka tõkkeid nagu näiteks halvad kaubandustingimused. Seega on leitud, et ettevõtted kogevad epohhe, mis tähendab, et kiire

rahvusvahelistumise tagajärjel võib ettevõtet ees oodata langusperiood ja tagasilöögid. (Katsikeas et al., 1998)

„Born Again Global“ ettevõtted on keskmiselt suuremad ja vanemad kui „Born Global“ stiilis ettevõtted. Esimesed kulutavad ka vähem raha teadus- ja arengutegevustele. Gabrielssoni ja Kirpalani tehtud uuringus selgus, et „Born Again Global“ ettevõtted tegutsevad rohkemates riikides ning on suurema varieeruvusega oma kogemuses, kui seda on „Born Global“ ettevõtted. (Gabrielsson & Kirpalani, 2012)

Nii Uppsala mudel, „Born Global“ kui ka „Born Again Global“ on kõik ettevõtete rahvusvahelistumise viisid, millel leidub omavahel sarnasusi kui ka erinevusi. Käesoleva bakalaureusetöö autori arvates on ettevõtete rahvusvahelistumise viise küll erinevaid, kuid nende vahel esineb mingites staadiumites ka sarnasusi. Samuti, kui ettevõtte rahvusvahelistub näiteks Uppsala mudeli järgi, leidub tema protsessis iseäralikke aspekte, mis pole mudelile iseloomulikud. Rahvusvahelistumine on iga ettevõtte individuaalne ja iseseisev protsess.

1.3. Migrantide roll ettevõtete rahvusvahelistumisel

Migrandid kogevad sihtriiki sisenemisel kultuurilisi ja institutsioonilisi väljakutseid, mis paneb neid proovile ja sunnib muutuma, arenema ja kohanema vastavalt sihtriigi kommetele ja tavadele (CFI, 2021). Migrandid tegutsevad muu hulgas nii ettevõtjate, investorite, lihttöölise kui ka eestvõtlikejatena. Nad toovad sihtriigile kasu oma kodumaa sotsiaalsete võrgustike, ettevõtluskogemuste, investorite ja muude tegurite lähemale toomisega. (Saxenian, 2009) Immigrantide uued teadmised ja võimed mõjuvad sihtriigile innovaatsiliselt ja võivad seega neile konkurentsieelise tuua (Hajro, 2021).

Paljudes riikides on täheldatud, et võrreldes kohaliku rahvaga leidub migrantide seas rohkem ettevõtjaid, kes loovad ja juhivad enda brände. Uuringud on näidanud, et USA-sse sisenenud migrantidel on kaks korda suurem tõenäosus hakata ettevõtlusega tegelema, kui USA kodanikel. USA numbrid näitavad järgmist: USA rahvastik koosneb 13% ulatuses immigrantidest, kuid nad moodustavad lausa 27,5% rahvastiku ettevõtjatest ning 25% USA tehnoloogia ja insenerifirmade asutajatest on immigrantid. Global Entrepreneurship Monitor 2012 andmetel tuvastati, et enamikus 69-s uuritud riigis tegelevad ettevõtlusega tõenäolisemalt rohkem immigrantid kui kohalikud ise. („Why Are Immigrants More Entrepreneurial?“, 2016)

Põhjuseid, miks on migrandid ettevõtlikumad, on mitmeid. Peamine motivaator on sihtriiki sisenemisel tõenäoline töotu olek. See sunnib neid pingutama ning endale töökohta looma või leidma. Teiseks aitavad migrandid selle tegevusega sihtriigis tööpuudust leevendada, luues ka kohalikule rahvale töökohti juurde. Kolmandaks tahavad nad aidata teisi

immigreerujaid, et neil oleks hea siseneda uude riiki ja leida kiiresti endale töökoht. Veel aitavad nad uusi immigrante importides nende koduriigi tooteid sihtriiki müügiks või alustades mõne teenuse pakkumisega, mis koduriigis populaarne. (Mestres, 2010) Seega migrantide tegevus sihtriigis võib suuresti toetada kohalikku majandust (Jones, 2010).

Uude riiki immigrereeruvad kogevad mõnikord olukorda, et nad ei kuulu ühiskonda, kuhu saabuti. Uuringud on näidanud, et seda juhtub sagedamini täiskasvanud immigrantidel kui otse riiki sündijatel, sest nende uustulnuka ja välismaalase staatus mõjutab pikaajaliselt nende sotsiaalset kohanemist ja aktsepteerimist. Täiskasvanud immigrantide puhul on vähem ebatõenäoline, et nad hülgevad kohanemisprotsessis oma emakeele, kultuurilised juured ja etnilise identiteedi. (Rumbaut, 2004)

Tähtsat rolli ettevõtete rahvusvahelistumisel on mänginud diasporaade teke, mis on ka üks rahvusvahelistumise osa. Diasporaa tekib, kui mingi rahvuse väike osa elab võõrriigis, kes on sinna sattunud riigipiiride muutumise, võõra võimu kodumaale tungimise tõttu või vabatahtlikel põhjustel. Diasporaa on võtmetegur rahvusvahelise majandusliku konkurentsi tekkimisel. Diasporaade teke on üldiselt ettevõtetele kasulik, kuid eelkõige arendab see väikseid arengumaade riike, mille ettevõtetele on raske areneda, rahvusvahelistuda ning laieneda uutele turgudele. (Rabbiosi & Stucchi, 2012)

Diasporaad on ettevõtjate seas tuntud kui turud, kuhu on lihtne siseneda, hea saada esmast äriteavet ja kontakte. Ettevõtted peavad nägema oma senistest vaatepunktidest kaugemale, et areneda ja laieneda uutele välisurgudele. Mõnikord võib juhtuda, et ettevõtted peavad oma esialgset imago muutma, et välisurgudel ahvatlevamad näida. (Jean et al., 2011) Diasporaade kaudu on võimalik siseneda lisaks kodu -ja sihtriigi turgudele ka teiste riikide turgudele, eeldamata, et tugevad sidemed teiste välisriikidega juba olemas on. Ettevõtjatel on vaja vaid tugevat tahte jõudu kontaktide loomiseks. Kontaktide loomine välisriikidega aitab luua alusbaasi diasporaa kogukonnale, kust migrantid saavad kaasvõitlejatelt tuge ja samuti levitada teadmisi enda brändi kohta teistele. Kui bränditeadlikkus ja kontaktid on saavutatud, on lihtsam jätkata koostööd ning laieneda järgmistele turgudele. (Rabbiosi & Stucchi, 2012)

Diasporaades nähakse suurt potentsiaali ettevõtete arenguks, kuna nendel turgudel toimub pidev kasv ning suhtlusringkonnad arenevad eri riikide vahel. Samuti tõstab see välismaale investeringute tegemist, arendab ettevõtlust ja annab suure tõuke rahvusvahelistumisele. Tugeva ning heade sidemetega diasporaaga riikidel on hea võimalus eksportida riiklike tooteid, tõsta enda elanike sissetulekut ja tootlikkust. Samuti suureneb migratsioon, riikidevaheline inimeste, kapitali, võimaluste ja mõtete vahetumine. Sellisel

viisil on diasporaad edasitõukavaks jõuks väikestele ja arenevatele riikidele. (Minto-Coy, 2016)

1990. aastatel toimus India diasporaa, sest algas infotehnoloogia areng, mis kasvatas kõrgelt kvalifitseeritud indialaste arvu USAs kahekordseks. Docquier ja Marfouk defineerivad kõrgelt klassifitseeritud migranti kui välismaalast, kes on rohkem kui 25 aastat vana ning omab ülikoolikraadi (Docquier & Marfouk, 2006). Kõrgelt kvalifitseeritud indialaste arv on lisaks USAle samuti kõrge äri, teaduse ja akadeemiliste eliitide seas Inglismaal ja lääneriikides (Docquier & Rapoport, 2012). Aastatel 1995-1998 juhtisid indialased Silicon Valleys 9% idufirmadest, millest enamik olid arvuti tarkvaradele keskenduvad ettevõtted. Samuti löid need firmad tugevad sidemed India ettevõtetega investeerimise, koostöö ja infovahetuse põhjustel. (Saxenian, 2002)

India töötajate välisriikidesse migreerumise tulemusel tõstsid migrandid välisriikide usku ja teadmisi India migrantidesse, mis näiteks infotehnoloogia sektoris lõi nende järele suure nõudluse, kus varasemalt India migrantide tööjõu kasutamise kogemus puudus. Samuti tõusis nõudlus Indiast eksporditud infotehnoloogia teenuste järele. (Kondo, 2012)

India diasporaal oli ka suur mõju erinevate valdkondade ametlike võrgustike loomisel. Need võrgustikud on Indias aidanud kaasa parema ettevõtluse toimimisele ja valitsuse edukamale tööle. (Docquier & Rapoport, 2012) Seda mõtet toetab ka Cui kinnitades, et tänu migrantide töö- ja hariduskogemustele, on nad loonud võrgustikke, mis aitavad paremini juhtida toiminguid ja tehinguid rahvusvahelistel turgudel (Cui et al., 2013).

Rahvusvahelistumisega käib kaasas ka olukord, kus kõrgelt kvalifitseeritud migrant läheb koduriigist välja välismaale töötama, jättes oma koduriigi ilma oma teadmistest ja sellest tulenevatest võimalikest innovatsioonidest. Seda olukorda tuntakse inglisekeelse väljendi *brain drain* ehk ajude väljavoolu nime all. (Tessema, 2009) Ajude väljavoolu liikumise põhjuseks on peamiselt teise riigi kõrgemad palgad, paremad töötingimused ja elustiil. (Tessema, 2009) Uuringud on näidanud, et ajude väljavool vähendab migrandi koduriigis majanduskasvu ning seetõttu mõjub halvasti riigi kodanikele, kes ei emigreeru (Wong & Yip, 1999). Kuues Aafrika riigis läbi viidud uuringust selgus, et seal valitseb meditsiiniline ajude väljavool, sest 50% arstide jaoks on mujal paremad tingimused töötamiseks kui koduriigis. (Migration of Health Professionals in Six Countries, 2021).

Migrandi sihtriigi vaates on sellise olukorra nimi *brain gain* ehk siis ajude sissevool. See tähendab, kui oma erialal kõrgharitud migrant emigreerub arengumaast arenenud riiki tuues endaga kaasa oskused ja teadmised, mis on potentsiaalne ressurss sihtriigi sotsiaalmajanduslikuks arenguks. Teine aspekt ajude sissevoolu juures on see, kui uute

teadmiste ja oskustega migrant naaseb oma koduriiki arendades kohalikku sotsiaal-majanduslikku olukorda. (Andersson et al.)

On selgunud, et Hiina rahvusvahelised ettevõtted jõudsid rahvusvahelisele turgudele võrreldes teistega hiljem ning ilma eelnevate kogemuste ja teadmisteta. (Rugman & Li, 2007) Teadmiste suurendamiseks toimus Hiinas 1978. aastal teadmiste diasporaa, mis tähendas, et kaks miljonit Hiina õpilast läks välismaale õppima ja töötama ning pooled neist tulid kodumaale tagasi rohkemate teadmistega. Tagasitulijad mängisid suurt rolli Hiina arengus, näiteks oli paljudel suur mõju Hiina dunaamiliste erafirmade arengus kõrgtehnoloogiasektoris. Kõrgelt kvalifitseeritud tagasitulijaid leiab sageli Hiina suurte rahvusvaheliste ettevõtete tippjuhtkonnast. (Luo et al., 2017)

Seda, et tagasitulijatel on suured erialased teadmised, võrgustik ja kogemused töötada efektiivselt välisturgudel, kinnitavad ka Gao, Liu, & Zou (Gao et al., 2013). Seega suurendavad tagasitulijad võimalusi oma ettevõttega välismaale investeerida. Kuna migrantidel on sidemed nii enda koduriigi kui ka sihtriigiga, saavad nad aidata mõlemal riigil kui ka ettevõttel välismaale investeerides kultuuriliste erinevustega kohaneda. Samuti aitavad nad enda kohalolekuga teises riigis vähendada füüsilist kaugust riikide vahel kui ka riske ja tehingukuluseid. (Rabbiosi & Stucchi, 2012)

Uuringud on näidanud, et sageli on migrantidel teise riiki minnes olemas rahvusvaheline meelelaad, mis on ühe isiku rahvusvahelistel turgudel hakkama saamise ja edu põhjus. See tähendab, et nad kohanevad muutustega kiiresti. Sageli on nende mõttelaadiks, et terve maailm on nende kodu. (Beaman, 2021)

Rahvusvahelistumise osad nagu diasporaade teke, ajude välja- ja sissevool ning välisriikidest tagasitulijad on vajalikud ja loogilised nähud, mis rahvusvahelistumise protsessiga kaasas käivad. Et üks osapool saab kasu ja teine kahju, on peaaegu igas elu valdkonnas nii ning see on paratamatus. Kuid vahepeal võib juhtuda, et kahjusaajad, mis antud töös on näiteks riigid, kes kaotasid kõrgelt kvalifitseeritud kodanikke teistele riikidele, saavad mõne aja pärast ise kasu. Väljarännanud kodanikud võivad ajapikku tagasi pöörduda ning uute ja paremate ideedega oma koduriiki arendada.

2. Rahvusvahelistumise ja migrantide rolli empiiriline uuring

2.1. Metoodika ja uuritud firmade tutvustus

Järgnevas tööosas on vaatluse all ettevõtted Bolt, Pipedrive ja Veriff, mille rahvusvahelistumist autor uuris kasutades uurimisstrateegiana kvalitatiivset lähenemist. Kvalitatiivses analüüsis ei ole andmed, nende töötlemine ja järeldused seotud arvuliste näitajatega. Kvalitatiivses analüüsis vastatakse küsimustele miks ja kuidas ning andmeid

kogutakse intervjuu, vaatluse ja vestluse kaudu (Õunapuu, 2014). Käesoleva bakalaureusetöö meetodina kasutatakse ettevõtete läbiviidud suuliseid intervjuusid, mille autor dokumenteerib ja analüüsib.

Meetodina oli kasutusel juhtumianalüüs, mis põhines süvaintervjuude läbiviimisel. Juhtumianalüüs on ühe inimese, rühma või sündmuse põhjalik analüüs. Juhtumiuuringus analüüsitakse peaaegu kõiki katsealuse elu ja ajaloo sündmusi, et leida erinevaid käitumismustreid ning põhjuseid nende taga. Küll aga on juhtumianalüüs subjektiivne ning mõnikord on tulemusi raske üldistada suuremale rahvahulgale. Analüüsi on hea kasutada, sest see võimaldab uuritava kohta palju vahetut informatsiooni koguda. Samuti annab see uurijatele võimaluse koguda informatsiooni ebatavaliste juhtumite kohta. Juhtumianalüüs võimaldab tõendada teooriate õigsust (Kendra, 2021) Kokku eristatakse kolme erinevat juhtumi analüüsi liiki:

- 1) Seesmine
- 2) Instrumentaalne
- 3) Kollektiivne

Seesmise juhtumi puhul on uurimuse eesmärk iseeneses, mistõttu on see huvitav iseene unikaalsuse tõttu. Sellistel puhkudel analüüsitakse unikaalset inimest ja programmi või ainulaadset projekti ja asutust. Instrumentaalse juhtumi puhul on juhtumi analüüsi eesmärk esindada üldisemat fenomeni, mis väljendub erinevates konkreetsetes ilmingutes. Kollektiivsete juhtumite korral on tegemist juhtumitega, mis on omavahel kuidagi seotud. (Strömpl, 2014)

Käesoleva töö autor kasutas seesmist juhtumianalüüsi, sest ettevõtteid uuriti enda huvidest lähtuvalt ning uuritavate ettevõtteid olid unikaalsed ettevõtteid. Töö autor valis metodoloogiks juhtumianalüüsi, sest selle käigus on võimalik teha kiireid muutuseid, see võimaldab selgitada keerulisi olukordi ja annab autorile hea ülevaate ettevõttest ning samuti kasutatakse avatud küsimusi.

Intervjuud toimusid erinevatel aegadel ning kõikidelt intervjuueeritavatelt küsis autor umbes 20 küsimust, mis on näha Lisas A. Intervjuude transkriptsioone on võimalik näha lisades B, C ja D. Küsimused olid eelnevalt autori poolt paika pandud, kuid igas intervjuus küsis autor mõned küsimused ka juurde. Seega oli tegu poolstruktureeritud intervjuuga.

Intervjuude läbiviimise kasulikkus seisneb intervjuueerijale antavas paindlikkuses ning mitte piiride seadmises. Samuti saab intervjuueerija kontrollida küsimuste järjekorda, vajadusel lisada küsimusi ning hinnata vastaja spontaansust. Intervjuude läbiviimise miinuspooleks võib olla väiksem anonüümsus, mis on paljude vastajate puhul murekoht.

Samuti võib intervjuu põhjustada kallutatust, kuna vastaja arvamus võib põhineda valel informatsioonil vms. (Sociology Group, 2019)

Esimese intervjuu viis autor läbi Pipedrive'i Tartu arendusmeeskonna juhi Marko Nõuga 13. aprillil veebikohtumiste keskkonnas Zoom. Intervjuu kestis 39 minutit. Teine intervjuu toimus Bolti kaasasutaja Martin Villiguga telefoni teel ning kestis 26 minutit. Kolmanda intervjuu viis autor läbi Veriffi COO Indrek Heinlooga keskkonnas Zoom. Intervjuu kestis 48 minutit. Töö autor valis need kolm ettevõtet lähtuvalt töö eesmärgist uurida Eesti rahvusvahelistunud ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi ning samuti vaadelda võõrtöötajate mõju protsessile.

Pipedrive on 2010. aastal asutatud Eesti ettevõtte, mis arendab müügijuhtimise tarkvara. Pipedrive kaasasutajad ehitasid kliendisuhete haldamise tööriista, mis aitab teenuse kasutajatel visualiseerida oma müügiprotsesse. Tarkvara võimaldab näha iga müügitehingu asukohta ja võimalik on kasutada muid nutikaid funktsioone. Ettevõttel on 10 kontorit kaheksas eri riigis (Tallinnas, Floridas, Lissabonis, Tartus, New Yorkis, Londonis, Prahas, Dublinis ja Riias), üle 600 töötaja 48 riigist ning üle 95000 kliendi 150 eri riigis. (Pipedrive, 2020)

Bolt on Eesti tarkvaraettevõtte, mille tegevusaladeks on taksojuhtide ja sõitjate vahendamine, toidukulleri teenuse Bolt Food osutamine ning elektrirollerite ja tõukerataste välja rentimine. Ettevõtte on asutatud 2013. aastal kahe venna Markus ja Martin Villigu poolt. Nende algne visioon oli luua ühine platvorm Eesti ja Läti taksode jaoks. 2014. aastal muutus Bolt rahvusvaheliseks laienedes nii Riiga kui ka Vilniusesse. Nüüdseks tegutseb Bolt neljakümnes riigis üle kogu maailma ning teenust kasutab üle 25 miljoni inimese. (Treija, 2016)

Veriff on 2015. aastal Kaarel Kotkase poolt asutatud tehnoloogiaettevõtte, mis pakub internetipõhise isikusamasuse tuvastamise teenust. Ettevõtte kaitseb ettevõtteid ja nende kliente identiteedipettuste- ja varguste eest. (Majandus24, 2020) Lisaks kahele Eestis asuvale kontorile on ettevõttel kontor USAs ning kontoripind on loomisel ka Londonis. Veriffil on kliente enam kui 190 riigist ning ettevõttes töötab umbes 260 töötajat, kellest 48% on välismaalased. (Heinloo, 2021)

2.2. Uuritud ettevõtete rahvusvahelistumine

Kõik kolm ettevõtet on oma rahvusvahelistumise protsessilt erinevad. Ettevõtted on asutatud kahe kuni kolme aastaste vahedega. Kui ettevõtted asutati, olid kõigi plaanid seoses rahvusvahelistumisega erinevad. Pipedrive asutati aastal 2010 ning ettevõtte asutajate ambitsioonid olid kohe laieneda välisurgudele, mis neil ka õnnestus ning teenus sai

välismaal populaarseks. Selline käitumine on omane „Born Global” rahvusvahelistumise viisile, sest mudelis toimub kiire ja varajane rahvusvahelistumine (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Pipedrive’i puhul oli tegu esimese liikuja eelisega, sest turule tuldi esmakordselt müügiprotsesside jälgimistarkvaraga. Saavutati konkurentsieelis ning nagu esimesena turule liikujale on iseloomulik, hakkasid konkurendid teenuse ideed kopeerima (Kerin et al., 1992). Rahvusvahelistumisele aitas alguses palju kaasa tiimis olevate isikute müügiioskus teenust müüa välisturgudel.

Bolt asutati 2013. aastal ning ettevõtte puhul oli asutajatel plaan algusest peale laieneda lähiturgudele, kuid idee faasis ei osatud 40-sse riiki laienemist ette kujutada. Kuus kuud pärast ettevõtte tegevuse alustamist laieneti esimesena Läti ja Leedu turgudele. Selline käitumine on sarnane Uppsala mudeli rahvusvahelistumise protsessile, sest ka seal alustatakse sisenemist välisturgudele esialgu naaberriikidest ja teistelt kultuuriliselt sarnastelt turgudelt (Belu & Căragin, 2008). Aasta aega pärast asutamist tegutseti juba neljal turul, seal hulgas Baltikumis ja Soomes. Paari aastaga õnnestus laieneda juba 14 riiki.

Kui aga vaadata Bolti rahvusvahelistumise kiirust, võib öelda, et tegu on „Born Global” stiilis rahvusvahelistumisega, sest välisturgudele suunduti pea kohe, kui ettevõtte asutati. Samuti on ettevõtte rahvusvahelistumise protsessist näha firmajuhtide riskijulgust, mille olemasolul arendatakse ja kohandatakse innovaatilisi lahendusi kiiremini, mis on oluline „Born Global” rahvusvahelistumise viisi osa. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004)

Veriff loodi 2015. aastal ilma algse eesmärgita saada rahvusvaheliseks. Ettevõtte asutajad löid firma väga Eesti-keskselt eesmärgiga luua Eesti pankadele isikusamasuse tuvastamise teenus. Ettevõtte rahvusvahelistus 2018. aastal. Selline käitumismuster on iseloomulik „Born Again Global” stiilis rahvusvahelistumisele, sest need ettevõtted keskenduvad algselt kohalikule turule, seadmata otsest rahvusvahelistumise eesmärki, mille järel toimub kiire ja pühendunud rahvusvahelistumine (Bell et al., 2001).

Pipedrive’i välisturgudele sisenemisel keskenduti asukoha kesksusele ning riiki, kuhu siseneti, palgati kohalik inimene, kes tundis turgu ja meetmeid, mis võiksid ettevõtte edukaks sisenemiseks riiki sobida. See on tuntud rahvusvahelistumise strateegia, mida nimetatakse partnerluseks (Tradestart, 2021). Rahvusvahelistumisel oli oluline kliendi väärtuste mõistmine, mis on rahvusvahelise turundamise korral väga tähtis (Gaston-Breton & Martín, 2011). Näiteks Brasiilia turule sisenedes kasutati tarkvara disainis riigi värve ning eduka diili läbi viimisel ilmus ekraanile jalgpalli värav, sest Brasiilias on nimetatud spordiala au sees. Pipedrive suhtub sellistesse väikestesse detailidesse väga suure tähtsusega, sest need on sageli edu põhjuseks. Väga tähtis aspekt Pipedrive rahvusvahelistumisel on hea

klienditugi, mida erinevatele turgudele sisenedes sihtriigi kodukeeles juurde muretseti.

Klienditoe puhul on oluline just see, et töötajal on sära silmades ning klientidega suhtlemine oleks sõbralik ja toetav. Selline teenus meelitab klienti seda rohkem kasutama ning ta tunneb, et temast tõesti hoolitakse.

Bolti välisturgudele sisenemine toimus mitmel viisil. Kapitali vähesuse tõttu üritati leida koostööpartnereid, kelleks olid frantsiisi moodi ettevõtted. Osadel turgudel üritati palgata inimesi välisturgudelt enda tiimi ning teistel turgudel üritati leida koostööpartnerit, kes võiks neid seal esindada. Seega kasutas Bolt välisturgudele sisenemiseks frantsiisimist ja partnerlust (Tradestart, 2021). Kahe aastaga sai tiimile selgeks, et oma tiimiga on kiirem ja arusaadavam laieneda, kuna fookus on selgem ning kontroll on rohkem enda kätes. Samuti oli nii võimalik turult kiiremini tagasisidet saada, et mis töötab ja mis mitte. Bolti eduka rahvusvahelistumise põhjuseks on veel välisturgudel valitsevad soodsad tingimused. Seda, et riik on ahvatlevam välisinvestorite jaoks, mida vähem rangeid piiranguid riigis ja temaga kauplemisel eksisteerib, kinnitab ka Yip (2003).

Veriffi tee rahvusvahelistumiseni kulges nii, et ettevõtte asutajad kutsuti iduettevõtete inkubaatorisse, kus tekkis neil mõte, et teenust võiks pakkuda ka rahvusvahelistel turgudel, sest vajalikkus nende pakutava teenuse järgi oli olemas. Rahvusvaheliseks sai ettevõtte 2018. aastal. Esimesed kliendid tulid asutajate kontaktide kaudu ning kontorit alguses väljaspool Eestit ei olnud, kuna teenust sai pakkuda rahvusvahelistele turgudele edukalt ka Eestist. Seega on rahvusvahelistumisel ettevõtjate olemasolu oluline, sest nende suhetevõrgustik aitab ettevõttel teha suuremaid samme rahvusvahelistel turgudel (Storey, 2016). Tänu müügitiimile leiti efektiivselt ka järgmisi kliente.

Praegu tegutseb Pipedrive 150 eri riigis, millest suurimad turud on USA, Brasiilia, Saksamaa, Hispaania ja Inglismaa. Suurtele turgudele sisenemisel on oluline kapitali olemasolu ning Pipedrivel oli esimene „seemneraha” olemas. Edasi mingi USA turgudele investoreid otsima, mis õnnestus edukalt. USAs kogus teenus populaarsust kiiresti. Mida enam firmasid Pipedrive'i teenust kasutama hakkas, seda kiiremini see riigis levis.

Bolt tegutseb 40 riigis ja 230 linnas ning ettevõttel on ambitsioon laieneda kõikidesse Euroopa ja Aafrika linnadesse, kus on mõistlik elamistase ja infrastruktuur ja kus elab üle 100 000 inimese. ”Uutele turgudele sisenemisel jälgime linna suurust, õigusruumi, konkurentsi ja elatustaset,” sõnas Bolti esindaja. Kiire laienemine käib Euroopa ja Aafrika turgudel, sest ettevõtte saab ära kasutada võimalust, et erinevate turgude klientidel on sarnased või samad eelistused ja vajadused ning eri piirkondade elanike maitseid ja eluviisid

saavad turgude üheks saamise tulemusena pikkamööda sarnasemaks (Yip, 2003) Vaata uuritud ettevõtete rahvusvahelistumiste võrdlevat tabelit (Tabel 3).

Tabel 3

Pipedrive'i, Bolti ja Veriffi rahvusvahelistumine I

	Pipedrive	Bolt	Veriff
Asutamisaasta	2010	2013	2015
Rahvusvahelistumisaasta	2010	2014	2018
Tegutsemine	150 riigis	230 linnas ja 40 riigis	Kliente on enam kui 190 riigist
Laienemine rahvusvahelistele turgudele	Kohe	Lähiturgudele oli plaan laieneda, kuid ideefaasis ei osanud ette näha nii suurt laienemist	Asutati eesmärgita rahvusvahelistuda, Eesti-keskne ettevõtte
Kontorid	Tallinn, Tartu, Riia, New York, Florida, Lissabon, Praha, Dublin	Peaaegu igas linnas, kus nende sõidujagamisteenust kasutada saab	Tallinn, Tartu, USA, London
Välisurgudele sisenemine	Sihtriiki palgati kohalik inimene, kes tundis turgu; virtuaalne turundamine; asukoha kesksus	Kapitali vähesuse tõttu üritati leida sihtriigist koostööpartnereid; kohalike inimeste palkamine tiimi; oma tiimile keskendumine	Asutajatel tuli mõte rahvusvahelistuda startuppide inkubaatoris; esimesed rahvusvahelised kliendid tulid läbi asutajate võrgustiku
Eduka rahvusvahelistumise põhjused	Asutajate müügiioskus; hea ja mitmekeelne klienditugi	Kapitali olemasolu, soodsad regulatsioonid turgudel, kohalikud elanikud on tiimiliikmed	Teenuse vajalikkus välisurgudel; efektiivne klientide leidmine tänu müügitiimile; rahvusvaheline turundamine
Suurimad turud	USA, Brasiilia, Hispaania, Inglismaa	Euroopa, Aafrika ja London	USA ja Euroopa
Suurtele turgudele sisenemise eeldused	Olemasolev kapital; investorite leidmine	Asutajate ettevõtlikkus	Teenuse vajalikkus välisurgudel

Märkus. Autori koostatud

Allikad: ettevõtete esindajatega tehtud intervjuud

Euroopas on Boltil hea tegutseda, kuna klassikaline taksosüsteem linnades on kallis ning vaja oleks avatumat, taskukohasemat ja dünaamilisemat taksoteenust. Aafrikas aga on liiklustranspordi viisid vähem arenenud kui Euroopas. Meie mõistes hästi töötavat ühistranspordi süsteemi seal pole ning elatustase on väga erinev. Jõukamatel inimestel on auto, kuid vaesematel mitte. Lisaks on oluline ka turvalisus ringiliiklemisel. Aafrikas on palju piirkondi, kus inimesed ei julge või ei taha jalgsi käia isegi päevasel ajal. Kui ühistransporti pole, eelistatakse liigelda taksoga. Seega on igas regioonis oma aspektid, miks oleks mõistlik seal ettevõtte teenust pakkuda.

Verffil on praeguseks kliente umbes 190 riigist nii Euroopast, Inglismaalt, USAst ja Aafrikast. Kontoreid neil alguses väljaspool Eestit ei olnud, kuna ettevõtte oli asutatud Eesti-keskselt ning teenust sai edukalt pakkuda rahvusvahelistele turgudele ka Eestist. Nüüdseks on ettevõttel kaks kontorit Eestis, nii Tallinnas kui ka Tartus, ja kontor on olemas ka USAs, kus tegutseb müügitiim. „Ka Inglismaal tegutseb müügitiim ning füüsiline kontor sinna on praegu tegemisel,” ütles Verffi esindaja.

Edukaimaks välisturgudeks peavad Pipedrive ja Veriff mõlemad USA-d, sest seal leidub kõige rohkem kliente ning turg on kiiresti kasvav. Seega mõlema ettevõtte jaoks on oluline turu suurus, kuhu siseneda, kuna kohalik turg, kust ettevõtte alguse sai, on liiga väike (Vissak, 2016). Veriffil on USA-s tegutsemise eeliseks ka riigi liberaalsus. Euroopa turg on USA-ga võrreldes kindlasti konservatiivsem. Näiteks, kui inimene tahab avada pangas uut kontot, pidi ta enne pandeemiat panka kohale minema. Pandeemia ajal hakati aga kasutama reaalarajas videokõne tuvastust. Veriffi teenus toimub ka küll video teel, kuid selle vahega, et teisel pool on masin. Seetõttu ollakse Euroopas rohkem piiratud ning reaktsioonid on aeglasemad. USA-s neid piiranguid pole ja turg on suurem, mis toob ettevõttele rohkem kasu.

Kõige atraktiivsemaks turuks peab Bolt Londoni ja Aafrika turgu. Londonisse suunduti 2019. aasta suvel ning kasv on olnud kiire. Londini turust saadav tulu on Boltil kõige suurem. „Ainuüksi aastane käive linnas on kaks miljardit eurot,” sõnas Bolti esindaja. Aafrika turg on atraktiivne üldiselt regioonina.

Turgudel, kus Pipedrive ja Veriff tegutsevad on konkurents tihe, kuna firmasid, kes samalaadset teenust pakuvad, on sadu. Nii Pipedrive kui ka Veriff olid üks esimesi, kes enda teenusega välisturgudel välja tulid, seega oli tegu esimese liikuja eelisega. Pipedrive puhul võtsid konkurendid tehnoloogia ka ise kiiresti kasutusele, mistõttu esineb turul väga palju odavamaid kopeeritud variante, mis on esimese turule liikuja üks omadus (Kerin et al., 1992).

Kuid samamoodi nagu konkurendid Pipedrive'i tarkvara üle võtsid, õpib ka Pipedrive oma konkurentidelt. Ettevõtte konkurentsieelised on kasutajamugavus, hea klienditugi,

teenuse stabiilsus ja kvaliteet, mis mängivad ettevõtte edukusel suurimat rolli. Konkurents erineb turgude vahel. Keele ja kultuuri erinevuste ja riigipiiride eksisteerimise tõttu on Veriff edukas riikides, kus on kasutusel näiteks ladina tähed. Taoline käitumismuster on sarnane Uppsala mudelile, sest ka seal sisenevad ettevõtted esialgu tunnetuslikult sarnasematele turgudele, sest enesekindlus seda tehes on suurem (Johanson & Vahlne, 1990). Veriffi konkurentsieelis on ettevõtte kasutuselolev tehnoloogia, mis on parem kui konkurentidel. See on eelis, mis on aastast-aastasse kaduv, kuna erinevates ettevõtetes kasutuselolevad tehnoloogiad võidakse kiiresti muuta.

Boltil on peaaegu igas riigis üks peamine konkurent, kelleks on Uber. Üksikutel turgudel on konkurentideks ka regionaalsed ettevõtted. Üldiselt on nende valdkonnas kaks kuni kolm konkurenti turu kohta ning kui neid on rohkem, ei ole turule mõtet enam siseneda. Bolti konkurentsieelis on kuluefektiivsus. See võimaldab neil võtta madalamat komisjonitasu autojuhtidelt. Kui nende konkurendid võtavad umbes 25-30% komisjonitasu, siis Bolt võtab umbes 15-20%, mis on pea poole vähem kui konkurentidel. Tulemusena saavad kliendid odavamalt taksoteenust kasutada ja autojuhid teenivad rohkem. Tegu on mastaabisäästuga, sest teenuse pakkumine erinevates riikides, mis suurendab klientide arvu, alandab teenuse hinda (Heakal, 2021).

Nii Pipedrive kui Bolti tegutsemisajaloos on esinenud mingitelt välisturgudelt taandumist. Pipedrive taandus Iraani turult poliitilistel põhjustel. Bolt on minevikus väljunud Egiptuse ja mõnelt Aafrika turult. Egiptuses oli konkurents liiga tihe ning mõlemad konkurendid turul investeerisid palju kapitali, mida Boltil sel hetkel ei olnud nii palju. Ghana turult taanduti, sest riigis ei leidunud piisavalt taksojuhte. „Seda põhjusel, et vaesematel inimestel polnud piisavalt autosid ja jõukamatel inimestel, kellel olid, polnud huvi takso sõita, seega ei leidunud piisavalt töötajaid, kes ettevõtte heaks töötaksid,” tõdes Bolti esindaja. Paari aasta pärast pöörduti turule aga tagasi, sest olukord läks aja jooksul paremaks ja riigi elatustase oli palju edasi arenenud. Sel hetkel tegutses turul üks konkurent, kuid see ei jõudnud turgu arendada ja sinna investeerida, mistõttu oli Boltil sinna hea uuesti siseneda. Veriffil pole aga enda tegutsemisajal turgudelt taandumist ette tulnud.

Tulevikus on Pipedrivel ja Veriffil plaan rohkematele välisturgudele siseneda. Bolti ambitsioon on laieneda kõikidesse Euroopa ja Aafrika linnadesse, kus on mõistlik elatustase ja infrastruktuur. Uutele turgudele sisenemisel jälgitavad ettevõtted eelkõige seda, et vajadus teenuse järele oleks olemas. Veriffile on oluline kultuurisarnasus ja et riik kasutaks ladina tähestikku. „Araabiasse või Hiinasse sisenemine ei pruugi seetõttu sama edukas olla kui kultuurilisemalt tuttavamatele turgudele” tõdes Veriffi COO. Bolt võtab uutele välisturgudele

sisenemisel arvesse linna suurust, õigusruumi, konkurentsi ning sealset elatustaset. Vaata uuritud ettevõtete rahvusvahelistumise võrdlust Tabelist 4.

Tabel 4

Pipedrive'i, Bolti ja Veriffi rahvusvahelistumine II

	Pipedrive	Bolt	Veriff
Edukaim turg	USA tänu kliendirohkusele	London tänu heale käibe, kiirele kasvule ja Aafrika tänu potentsiaalikalale regioonile	USA, sest see on kõige kiiremini kasvav, liberaalne ja moodustab suurima osa ettevõtte tuludest
Konkurents	Tihe; samalaadseid firmasid on palju	Peamiselt üks konkurent (Uber); üldiselt nende valdkonnas on kaks kuni kolm konkurenti turu kohta	Tihe; samalaadseid firmasid on palju
Konkurentsieelis	Kasutajamugavus; teenuse kvaliteet	Kuluefektiivsus	Tehnoloogia; esimese liikuja eelis
Taandumine välisturgudele	Iraani turult poliitilistel põhjustel	Egiptuse ja mõnelt Aafrika turul konkurentsitiheduse või ebapiisava elamistaseme pärast	-
Tagasipöördumine turgudele	-	Paari aasta möödudes pöörduti Ghana turule tagasi, sest riigi elatustase paranes	-
Tulevik	Siseneda rohkematele turgudele	Ambitsioon laieneda kõikidesse Euroopa ja Aafrika linnadesse, kus on mõistlik elatustase ja infrastruktuur	Rahvusvahelistuda aina rohkem
Uutele turgudele sisenemisel mängib rolli	Nõudlus pakutavate lahenduste järele,	Linna suurus, õigusruum, konkurents, elatustase	Kultuurisarnasus; ladina tähestiku kasutamine riigis
Rahvusvahelistumise mudel	Born Global	Born Global, Uppsala mudel	Born Again Global

Märkus. Autori koostatud

Allikad: ettevõtete esindajatega tehtud intervjuud

2.3. Migrantide mõju uuritud ettevõtete rahvusvahelistumisele

Pipedrives töötab kokku üle 700 töötaja enam kui 50 riigist. Bolti töötajate suurusjärg on peaaegu sama suur. Ettevõttes töötab umbes 650 töötajat enam kui 30 riigist, kellest umbes pooled on välismaalased. Veriffis aga töötab 260 inimest, kellest 43% on välismaalased. Põhjus, miks kõik ettevõtteid välismaalasi on eelkõige sellepärast, et tegutsetakse rahvusvahelistel turgudel ning lisaks välisklientidele on protsessi loomulik osa ka palgata tiimi liikmeid erinevatest riikidest, kes aitavad ettevõttel veel enam rahvusvahelistuda.

Teine suur ja murettekitav põhjus on kvalifitseeritud oskustööjõu puudus Eestis. Seda, et Eestis ei leidu piisavalt tööjõudu ning abiväe saamiseks pöördatakse välismaale, tõdesid kõik kolm uuritud ettevõtet. Probleemseid sektoreid, kus valitseb tööjõupuudus on Eestis mitmeid, kuid kõige suurem on oskustööjõu puudus infotehnoloogia sektoris. Mitu suurt ettevõtet on loobunud oma tegevuse Eestisse toomisest, sest siin on raske leida kvalifitseeritud tööjõudu (Eesti tööturu hädad, 2018). Seega palgatakse ettevõttesse tööle välismaalasi, sest see parandab ettevõtete kasvuvajadusi. Pipedrive'i ja Bolti puhul mängib rolli ka erinevates keeltes oleva klienditoe olemasolu, mis teeb erinevates riikides olevate klientide teenuse kasutamise mugavamaks.

Nii Pipedrive, Bolt kui ka Veriff kasutavad uute töötajate palkamiseks kahte viisi. Esimene toimub siis, kui tööle kandideerijad kandideerivad ise läbi töökuulutuse ning teine, kui värbamistiim otsib ise kvalifitseeritud tööjõudu ettevõttesse. „Üldiselt on nii, et mida lihtsam roll, seda rohkem kandideeritakse ise ja mida keerulisem, seda rohkem peame ise otsima kandidaate,” sõnas Bolti esindaja.

Migrandid asuvad uuritud Eesti ettevõtetesse tööle eelkõige nende rahvusvahelise imidži pärast, mis meelitab välismaalasi ettevõttes töötama. Pipedrive'i esindaja tõdes, et samuti tulevad mõned migrandid ettevõttesse tööle pakutava palga pärast, mis on suurem kui samas valdkonnas pakutav töötasu koduriigis. Parempalk, elu- ja töötingimused on üks olulisi põhjuseid migrantide liikumiseks võõrriiki (Tessema, 2009).

Kõik uuritud ettevõtted tõdesid ka, et rahvusvaheline töökeskkond teeb ettevõtte põnevamaks, rikkalikumaks ja mitmekesisemaks. Migrantidelt saadakse erinevaid vaatenurki ja uusi ideid. Immigrantide uued teadmised ja võimed mõjuvad sihtriigile innovaatsiliselt ja võivad seega neile konkurentsieelise tuua (Hajro, 2021). Lisaks tutvutakse teineteise kultuuridega ning sageli esineb olukordi, kus eri rahvused toovad kolleegidele enda rahvustoite proovida. Veriffi esindaja märkis veel, et eri riikide dokumentidega tegeledes on

hea saada oskusteavet sealt riigist tulevalt töötajalt. Vaata ka uuritud ettevõtete võrdlevat tabelit migrantide olemasolu kohta ettevõtetes (Tabel 5).

Tabel 5

Migrandid Pipedrives, Boltis ja Veriffis

	Pipedrive	Bolt	Veriff
Töötajad	Üle 700 töötaja enam kui 50 riigist	Umbes 650 töötajat enam kui 30 riigist; umbes pooled on välismaalased	Umbes 260 inimest, kellest 43% on välismaalased
Võõrtööjõu palkamise põhjus	Kvalifitseeritud tööjõupuudus Eestis; efektiivsem laienemine välisurgudele; keeleoskus	Eesti turg on väike; ei leidu piisavalt kohalikku kvalifitseeritud tööjõudu; keeleoskus	Eestis valitsev oskustööjõu puudus
Migrantide tahe Eestis töötada	Ettevõtte rahvusvaheline imidž	Inspireeriv, töökas ja positiivne töökoht	Ettevõtte rahvusvaheline imidž
Migrantide tee ettevõttesse	2 viisi: kandideerivad ise või värbajad leiavad kandidaadid	2 viisi: kandideerivad ise või värbajad leiavad kandidaadid	2 viisi: kandideerivad ise või värbajad leiavad kandidaadid

Märkus. Autori koostatud

Allikas: ettevõtete esindajatega tehtud intervjuud

Samuti on juhtunud olukordi, kus Eestisse tööle asunud migrant aitab ettevõttel uusi töötajaid enda suhtevõrgustikust juurde leida. Uutel töötajatel on palju lihtsam asuda teise riiki, kui mõni tuttav seal juba ees asub ning neil töökohta aitab leida (Mestres, 2010).

Migrantide värbamisel esinevad ka teatud miinuspooled. Esimene miinus on võõrtööliste elama asumine teise riiki, sest nad ei pruugi tunda end seal kui kodus. Eestisse suundumisel on probleem näiteks osade eestlaste vaenulik suhtumine välismaalastesse ning arvamus, et nende töö võetakse neilt eest ära. Samuti mängivad rolli kultuurilised erinevused. Ühiskonnamudelid, tavad, harjumused ja traditsioonid erinevad riigiti, seega on migrantil raske sulanduda ja harjuda uue kultuuriga. See võib tingida ka keerulise olukorra tööl, kus eri maade inimestel on raske sõbruneda ja kontakti luua. Seda kinnitab ka Rumbaut (2004), et täiskasvanud immigrandi sisenemisel sihtriiki, kohaneb ta aeglasemalt uude ühiskonda, sest tema kultuur, keel ja etnilised juured on temasse sügavamalt juurdunud, mistõttu on uues ühiskonnas raske end kodus tunda (Rumbaut, 2004).

Pipedrives on esinenud olukordi, kus tiimide valimisel hoiavad eestlased omavahel kokku, sest nii on lihtsam ja vahetum suhelda. Selle põhjuseks võib olla veel meelelaadi erinevus. Migrantide meelelaad on juba eos rahvusvahelisem, kuna nemad on võtnud vastu otsuse kolida teise riiki ning nad peavad uutele kultuuridele ja rahvustele avatud olema,” sõnas Pipedrive esindaja. Uuringud on näidanud, et sageli on migrantidel olemas rahvusvaheline meelelaad - see tähendab, et nad kohanevad muutustega kiiresti ning sageli on nende mõttelaadiks, et terve maailm on nende kodu (Beaman, 2021). Sihtriigi kodanikel (siin: eestlased) aga sellist suhtumist sageli ei ole, sest nende juurde tulid teisest kultuurist inimesed ning nende vastu võtmine võib olla raskem kui ise teise riiki suunduda. Migrantide Eestisse asumisel tekitab ebamugavusi ka nende siia administreerimine. Eriti raske on seda teha siis, kui migrant otsustab kolida Eestisse terve perega, sest siis peab arvestama, et kõik pereliikmed saaksid uues riigis hakkama.

Migrantide sujuvaks integreerumiseks Eestisse aitab Pipedrive neil näiteks enne riiki asumist elamiskohta valida. Integreerumist sotsiaalsetesse seltskondadesse ühisürituste vms näol otseselt ei toimu. Küll aga korraldavad eri maade inimesed omavahel sotsiaalselt ka tööväliselt koos aega. Boltis ja Veriffis kasutatakse migrantide sujuvaks Eestisse kolimiseks abi ettevõttelt, kes aitab migrantidel end siin sisse seada ja dokumentidega tegeleda.

Kõik uuritud ettevõtted ütlesid, et inimesi värvatakse just nende sobivuse, väärtuste ja oskuste järgi ning rahvus värbamisel ei mängi rolli. „Mida selgemalt ettevõtte oma väärtusi välja kommenteerib, seda õigemad inimesed leitakse” sõnas Bolti esindaja. Migrantide roll ettevõtete rahvusvahelistumisel ei mänginud ühegi ettevõtte puhul määravat rolli. Ettevõtte alustamisel palgati migrante Eestis valitseva tööjõupuuduse tõttu, mis aitas nende kasvuvajadust küll parandada, kuid laienemine välisturgudele toimus siiski asutajate initsiatiivil. Uuritud ettevõtete väliskontorites töötavad inimesed aitasid küll hea müügitegevusega rahvusvahelistumisele kaasa, kuid neid ei saa lugeda ettevõtetes tegutsevate migrantide alla. Vaata võrdlevat tabelit migrantide mõju kohta uuritud ettevõtetes Tabelist 6.

Tabel 6

Migrantide mõju Pipedrive, Bolti ja Veriffi rahvusvahelistumisel

	Pipedrive	Bolt	Veriff
Migrantidest saadav kasu ettevõttele	Töökeskonna rikastamine; erinevad vaatenurgad; uued nipid töö efektiivsemaks tegemiseks; abivägi ehk töö saab tehtud	Parandab ettevõtte kasvuvajadusi; vajaliku keeleoskusega tööjõud; muudab ettevõtet mitmekesisemaks;	Eri riigi dokumentidega tegeledes tulenev oskusteave; müük välismaal; põnev ja rikkalik rahvusvaheline töökeskond; rohkem ideid ja vaatenurki; nipid; uute välismaalaste värbamine tänu migrandi suhtevõrgustikule
Migrantide palkamise miinuspooled	Migrandid ei pruugi end alguses Eestisse elama tules mugavalt tunda; eestlaste vaenulik suhtumine välismaalastesse; kultuurilised erinevused	Otseselt ei ole; töötajate kohaletoimetamine võõrriigist nõuab pingutust	Otseselt ei ole; töötajate kohaletoimetamine võõrriigist nõuab pingutust; kui migrant saabub siia perega on vaja läbi mõelda, kuidas terve pere siin hakkama saab
Migrantide sisseelamisperiood	Ettevõtte aitab eelnevalt elamiskohta otsida	Kasutavad abi ettevõttelt, kes aitab migrantidel end siin sisse seada ja dokumentidega tegeleda	Kasutavad abi ettevõttelt, kes aitab migrantidel end siin sisse seada ja dokumentidega tegeleda
Ajude sissevool	Ettevõttes töötavad rahvusvahelise avatud meelelaadiga migrandid	Mida selgemalt ettevõtte oma väärtusi välja kommukeerib, seda õigemad inimesed leitakse	Inimeste palkamisel loeb eelkõige kompetents

Märkus. Autori koostatud

Allikas: ettevõtete esindajatega tehtud intervjuud

Kokkuvõte

Üha enam globaliseeruv maailmas on rahvusvahelistumine elu vältimatu osa. Käesolev töö keskendub rahvusvahelisuse mõiste ja migrantide mõju sellele kirjeldamisele, kolme uuritava ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi ning migrantide rolli kohta ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis uurimisele. Töö teoreetiline osa on jagatud kolmeks: esimene osa uurib rahvusvahelistumise olemust, teine osa keskendub Uppsala mudeli, „Born Global“ ja „Born Again Global“ tüüpi ettevõtete rahvusvahelistumisele kirjeldamisele ja kolmas osa uurib migrantide rolli käsitlusi rahvusvahelistumise kirjanduses.

Rahvusvahelistumine on ettevõtete tegevuse suurenemine välisturgudele. Rahvusvahelistumine tähendab aina suuremat riikidevahelist koostööd ning sõltumist teineteise majanduslikest olukordadest. Sellel on mitmeid põhjuseid, kuid peamine on suurenev maailmakaubandus ning kiire kommunikatsiooni areng ja levik. Peamised rahvusvahelistumise tegurid on turgude hea läbisaamine ja sarnanemine, hind, valitsuse poliitikad ja globaliseerumine.

Rahvusvahelistumisel on erinevaid viise. Peamiselt eristatakse kolme: Uppsala mudel, „Born Global“ ja „Born Again Global“. Uppsala mudelit iseloomustab aeglane ja ettevaatlik rahvusvahelistumine. Ettevõtted alustavad tegutsemist juba neile tuttavatelt turgudelt ning seejärel laienevad järk-järgult välisturgudele, alustades kultuuriliselt ja tunnetuslikelt tuttavatelt turgudelt. „Born Global“ stiilis rahvusvahelistumist iseloomustab kiire ja varajane välisturgudele sisenemine ning maailma vaadeldakse kui üht suurt turgu. Erinevalt Uppsala mudelist pole oluline, et eelnevad kogemused ja teadmised juba olemas oleksid, need tulevad protsessi käigus. Mudelile iseloomulikud ettevõtted on eelkõige noored ja innovaatilised. „Born Again Global“ stiilis rahvusvahelistumist iseloomustab kohalikule turule keskendumine ning seejärel kiire ja pühendunud rahvusvahelistumise toimumine. Ettevõtte edu välismaal võib kulgeda epohhidenä, kuna välisturgudele sisenemisel võib esineda tõkkeid, mille tagajärjel ootab ettevõtet ees langusperiood.

Rahvusvahelistumise üks tähtis osa on inimeste immigratsioon ja emigreerumine. Immigrandid võivad uude riiki sisenedes sihtriigile palju kasu tuua, kuna neil on teistsugused ja innovaatilised teadmised, mis võivad ettevõtetes töötamisel abiks olla. Sageli juhtub nii, et migrandid on palju ettevõtlikumad ja neil on rahvusvaheline avatud meelelaad. Ettevõtetes on esinenud olukordi, kus tänu suhtlusvõrgustikule on migrandid aidanud kaasa uute töötajatele värbamisele. Seega mõjuvad migrandid kohalikule majandusele hästi.

Üks põhjus migrantide liikumiseks on diasporaade teke, mis tähendab, et mingi osa riigi rahvusest elab teises riigis riigipiiride muutumise, sõja või vabatahtlikel põhjustel.

Diasporaasid nähakse kui turge, kuhu on lihtne siseneda, hea saada esmast äriteavet ja kontakte. Nendes nähakse suurt potentsiaali ettevõtete arenguks, sest nendel turgudel on tähtis produktiivsus, areng ja suhtlusringkondade kasvatamine.

Riikide rahvusvahelistumisega juhtub sageli olukord, kus kõrgelt kvalifitseeritud migrant läheb koduriigist paremate tingimuste pärast välismaale töötama, viies enda teadmised potentsiaalsete mõtetega ettevõtteid arendada koduriigist välja. Sellist olukorda tuntakse ajude väljavoolu nime all. Sihtriik, kuhu migrantid suunduvad kogevad aga vastupidist olukorda, mille nimi on ajude sissevool. Mõnikord juhtub olukordi, kus väljarännanud riigikodanik, tuleb aastate pärast kodumaale tagasi. Neid tuntakse „tagasitulijate” nime all. Selline käitumine võib koduriigile palju kasu tuua, kuna tavaliselt tullakse tagasi suuremate kogemuste, teadmiste ja innovaatiliste mõtetega.

Kõik kolm töös uuritud ettevõtet olid oma rahvusvahelistumise protsessilt erinevad. Kaks neist tegutseb tarkvara arendamise valdkonnas, täpsemalt isikusamasuse tuvastamise ja müügi protsesside juhtimise tarkvara ning kolmas arendab liiklusvahendite rentimise ja toiduvedamise teenust.

Töös selgus, et Pipedrivel ja Bolti esineb eelkõige „Born Global” stiilis rahvusvahelistumise tunnusmärke, sest välisturgudele siseneti Pipedrive puhul kohe ja Bolti puhul kuus kuud pärast ettevõtte asutamist. Mõlemad ettevõtted on laienenud paljudesse linnadesse ja riikidesse, mis eeldab ettevõtte juhtidelt riskijulgust ja uuendusmeelsust. Innovaatilisusele suunitletud mõtteviis aitab kiiremini ettevõtetel rahvusvahelistuda, uusi teadmisi omandada ja seega ettevõtte töövõimet parandada.

Veriff on kolmest uuritavast ainuke ettevõtte, kellel polnud ettevõtte asutamisel plaanis rahvusvahelistuda, sest ettevõtte loodi väga Eesti-keskselt. Välisturgudele suunduti kolm aastat pärast tegutsema hakkamist. See on iseloomulik eelkõige „Born Again Global” rahvusvahelistumisele stiilile, sest mudelile on omane alguses keskendumine kohalikele turgudele ilma eesmärgita rahvusvahelistuda, mille järel toimub kiire ja pühendunud rahvusvahelistumine. Tavaliselt innustab selliseid ettevõtteid välisturgudele sisenema uued võimalused, soodne vahetuskurss ja head majanduslikud võimalused, mis ka Veriffi puhul nii oli.

Edukaimaks välisturgudeks peavad Pipedrive ja Veriff mõlemad USA-d ning Bolt Londonit ja Aafrikat. Edukaid turge iseloomustab klientiderohkus, turu kiire kasv ja regionaalne sobivus ettevõttega.

Migrantide roll ettevõtetes on oluline eelkõige Eestis valitseva kvalifitseeritud tööjõu puuduse pärast. Nende palkamine aitab parandada ettevõtete kasvuvajadusi. Inimesi

värvatakse uuritud ettevõtetesse nende sobivuse, väärtuste ja oskuste järgi ning rahvus värbamisel ei mängi rolli. Kõikides uuritud ettevõtetes kasutatakse uute töötajate värbamiseks kahte viisi. Esimese puhul kandideerivad inimesed tööle ise ning teisel puhul otsib ettevõtete värbamistiim vajalikke inimesi erinevatel värbamislehtedel ja konverentsidel.

Laienemine välisturgudele toimus ettevõtete asutajate initsiatiivil. Kõik tõdesid, et rahvusvaheline töökeskkond teeb ettevõttes töötamise põnevamaks, rikkalikumaks ja mitmekesisemaks. Migrantidelt saadakse erinevaid vaatenurki ja uusi ideid. Nad on aidanud ettevõtet ka uute inimeste värbamisega välismaalt, sest nende tutvusringkonnas leidub veel sarnase taustaga inimesi. Migrantide tuttavatel on lihtsam asuda võõrriiki tööle ja elama, kui keegi seal juba ees asub.

Uuritud firmade jaoks on migrantide värbamisel esinevad miinuspooled, kui migrant suundub Eestisse ja tal on raske sulanduda kultuuriliste erinevuste tõttu siinsesse ühiskonda. Samuti teeb integreerumise raskeks olukord, kui migrant suundub Eestisse terve perega, sest siis on tähtis jälgida, et kõikidel pereliikmetel leiduks siin tegevust. Küll aga aitavad kõik ettevõtted migrantide siia suundudes nendele kodu otsida, dokumentidega tegeleda ja ettevõttega tutvuda.

Autori arvates põhinesid ettevõtted teoreetilistel mudelitel, kuid iga ettevõtte puhul esines iseärasusi, mis ei kattunud täielikult mudeliga. Juhtus ka, et firmadel esines tunnuseid mitmelt erinevalt mudelilt korruga, seega olid uuritavad ettevõtted erinevate rahvusvahelistumise viiside kombinatsioonid. Autori arvates, ei jälgi ettevõtted otseselt erinevaid rahvusvahelistumise ja migrantide rolli selle juures teooriad, vaid tegutsevad rohkem tunnetuslikult vastavalt turgude ja ettevõttes valitseva tööpuuduse olukorrale.

Käesoleva bakalaureusetöö jätkuks võiks edaspidi uurida samas valdkonnas konkureerivate ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse. Näiteks võiks uurida Bolti ja Uberi rahvusvahelistumise protsesse, migrantide rolli ettevõtetes ja võrrelda ettevõtete edukust erinevates riikides. Samuti võiks uurida teiste riikide rahvusvahelistunud ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse ja seal töötavate migrantide mõju ettevõttele. Arvestades valitsevat pandeemia olukorda oleks aktuaalne uurida ka koroonaviiruse mõjusid migrantide liikumisele ja ettevõtete rahvusvahelistumisprotsessidele.

Viidatud allikad

1. Andersson, M., Jurgaityte, G., Thornton, H. C., & Sandberg, S. (2021). *The Missing Piece in the Labour Force Puzzle*. 69.
2. Beaman, K. (2021). *Myths, Mystiques, and Mistakes: The Role of the Global Mindset in Building an Effective Multicultural Workforce*.
3. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
4. Belu, M., & Căragin, A. R. (2008). *Strategies of Entering New Markets*. 27, 16.
5. Brooks, R., & Waters, J. (2011). *Student Mobilities, Migration and the Internationalization of Higher Education*. Springer.
6. CFI. (2021). *Economies of Scale—Definition, Types, Effects of Economies of Scale*. Corporate Finance Institute. Salvestatud 7. jaanuar 2021, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/economies-of-scale/>
7. Chandler, A. D., Hagström, P., & Sölvell, Ö. (1999). *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*. OUP Oxford.
8. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
9. Czinkota, M., Khan, Z., & Knight, G. (2021). International business and the migrant-owned enterprise. *Journal of Business Research*, 122, 657–669. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.049>
10. Cui, L., Li, Y., & Li, Z. (2013). Experiential drivers of foreign direct investment by late-comer Asian firms: The Chinese evidence. *Journal of Business Research*, 66(12), 2451–2459. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.034>

11. Docquier, F., & Marfouk, A. (2006). International migration by education attainment, 1990-2000. *International Migration, Remittances and the Brain Drain*, 151–200.
12. Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, Brain Drain, and Development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681–730. <https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681>
13. Doe, J. (2017, oktoober 9). 13. Mobiilsus ja rahvusvaheline mõõde [Text]. Eurydice - European Commission. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/mobility-and-internationalisation-20_et
14. Dutch Foundation of Innovation. (2021). *The Importance of Internationalisation*. Salvestatud 11. mai 2021, <https://www.google.com/search?q=the+importance+of+internationalisation&oq=the+importance+of+internationalisation&aqs=chrome..69i57j69i61l2.10759j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
15. Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. H. (2012). *Handbook of Research on Born Globals*. Edward Elgar Publishing.
16. Gao, L., Liu, X., & Zou, H. (2013). The role of human mobility in promoting Chinese outward FDI: A neglected factor? *International Business Review*, 22(2), 437–449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.06.001>
17. Gaston-Breton, C., & Martín Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: A two-stage model. *International Marketing Review - INT MARK REV*, 28, 267–290. <https://doi.org/10.1108/02651331111132857>
18. Hajro, A. (2021). *Integrating highly qualified migrants: Allowing a personal narrative to set future research directions*. 9.
19. Hazelkorn, E. (2017). *Why internationalisation matters*. CGHE. <https://www.researchcghe.org/blog/2017-03-30-why-internationalisation-matters/>

20. Hayes, A. (2021). *Understanding Internationalization*. Investopedia. Salvestatud 6. jaanuar 2021, <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>
21. Heakal, R. (2021). *What Are Economies of Scale?* Investopedia. Salvestatud 30. detsember 2020, <https://www.investopedia.com/insights/what-are-economies-of-scale/>
22. Heinloo, I. (2021). Autori Intervjuu Veriffi COO Indrek Heinlooga. Zoom, 4. mail, 2021
23. Hill, C. (2020). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. <https://www.mheducation.com/highered/product/international-business-competing-global-marketplace-hill/M9781260262582.html>
24. Hirst, P. Q., & Thompson, G. (1999). *Globalization in question: The international economy and the possibilities of governance* (2nd ed). Polity Press ; Blackwell Publishers.
25. Howcroft, J. B., Ul-Haq, R., & Hammerton, R. (2010). Bank regulation and the process of internationalisation: A study of Japanese bank entry into London. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1359–1375.
<https://doi.org/10.1080/02642060802613533>
26. Jean, R.-J., Tan, D., & Sinkovics, R. (2011). Ethnic ties, location choice, and firm performance in foreign direct investment: A study of Taiwanese business groups FDI in China. *International Business Review*, 20, 627–635.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.012>
27. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11–24.
28. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.

Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

29. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
30. Jones, K. (2010). The Ethiopian Immigrant Business Enclave in the United States: Perceptions of Residents, Consumers, and Entrepreneurs. *Journal of African Business*, 11(1), 107–123. <https://doi.org/10.1080/15228911003608587>
31. Katsikeas, C. S., Bell, J., & Morgan, R. E. (1998). Editorial: Advances in export marketing theory and practice. *International Marketing Review*, 15, 322–332.
32. Kendra, C. (2021). *What Is a Case Study in Psychology?* Verywell Mind.
<https://www.verywellmind.com/how-to-write-a-psychology-case-study-2795722>
33. Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of marketing*, 56(4), 33–52.
34. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
35. Kondo, N. (2012). Diaspora, Development, and Democracy: The Domestic Impact of International Migration from India - By Devesh Kapur: BOOK REVIEWS. *The Developing Economies*, 50(1), 72–75. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1049.2011.00156.x>
36. Kyvik, O. (2016, aprill 28). *Internationalization: Why is so important?* | FyG Consultores. <https://www.fygconsultores.com/internationalization-why-so-important/>

37. Luo, S., Lovely, M. E., & Popp, D. (2017). Intellectual returnees as drivers of indigenous innovation: Evidence from the Chinese photovoltaic industry. *The World Economy*. <https://doi.org/10.1111/twec.12536>
38. Madhuri Thakur. (2019, aprill 19). Globalization vs Internationalization | Learn 7 Amazing Differences. *EDUCBA*. <https://www.educba.com/globalization-vs-internationalization/>
39. Majandus24. (2020, juuli 1). *Eesti idufirma sai investoritelt ligi 14 miljonit eurot*. Majandus. <https://majandus.postimees.ee/7008201/eesti-idufirma-sai-investoritelt-ligi-14-miljonit-eurot>
40. Meie ajalugu. (2021). *McDonald's*. Salvestatud 6. jaanuar 2021, <https://mcdonalds.ee/meie-ajalugu/>
41. Mestres, J. (2010). *Migrant entrepreneurship in OECD countries and its contribution to employment*. 23–62. <https://doi.org/10.1787/9789264095830-3-en>
42. *Migration of Health professionals in six countries: A synthesis report*. (2021). WHO | Regional Office for Africa. Salvestatud 4. jaanuar 2021, <https://www.afro.who.int/publications/migration-health-professionals-six-countries-synthesis-report>
43. Minto-Coy, I. (2016). *The Role of Diasporas in the Growth and Internationalisation of Businesses in Countries of Origin I*. https://doi.org/10.1163/9781848884038_004
44. Morley, L., Alexiadou, N., Garaz, S., González-Monteagudo, J., & Taba, M. (2018). Internationalisation and migrant academics: The hidden narratives of mobility. *Higher Education*, 76(3), 537–554. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0224-z>
45. Ofili, O. U. (2016). Internationalization: Choosing The Right Entry Mode: Lessons From Ebay's Strategy In China. *European Scientific Journal*, 12, 1857–7881. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n1p202>

46. Pipedrive, P. I. / P. (2021). *About us*. Pipedrive. Salvestatud 7. jaanuar 2021, <https://www.pipedrive.com/en/about>
47. Rabbiosi, L., & Stucchi, T. (2012). *The Magic of Diasporas: The Role of Overseas National Ownership in Outward FDI of Emerging Market Firms*. <https://research.cbs.dk/en/publications/the-magic-of-diasporas-the-role-of-overseas-national-ownership-in>
48. Rugman, A. M., & Li, J. (2007). Will China's Multinationals Succeed Globally or Regionally? *European Management Journal*, 25(5), 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.005>
49. Rumbaut, R. (2004). Ages, Life Stages, and Generational Cohorts: Decomposing the Immigrant First and Second Generations in the United States. *International Migration Review*, 38. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7379.2004.tb00232.x>
50. Saxenian, A. (2002). Silicon Valley's New Immigrant High-Growth Entrepreneurs. *Economic Development Quarterly*, 16(1), 20–31. <https://doi.org/10.1177/0891242402016001003>
51. Saxenian, A. (2009). The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy. *Economic Geography*, 84(1), 105–108. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2008.tb00393.x>
52. Scholte, J. A. (2007). Defining Globalisation. *The World Economy*, 0(0), 070916231942004-??? <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.01019.x>
53. Sociology Group. (2019, mai 24). Advantages and Disadvantages of Interview in Research. *Sociology Group: Sociology and Other Social Sciences Blog*. <https://www.sociologygroup.com/advantages-disadvantages-interview-research/>
54. Storey, D. J. (2016). *Understanding The Small Business Sector*. Routledge.

55. Strömpl, Judit, T. ühiskonnateaduste. (2014). *Juhtumiuurimus*.
<http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus>
56. Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>
57. Tessema, M. (2009). Causes, Challenges and Prospects of Brain Drain: The Case of Eritrea: Brain drain: Eritrea. *International Migration*, 48(3), 131–157.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2009.00585.x>
58. Tradestart. (2021). *Market Entry Strategies*. Tradestart. Salvestatud 12. mai 2021,
<http://www.tradestart.ca/market-entry-strategies>
59. Treija, I. (2016, veebruar 24). *Uber, what? Taxify is the most popular taxi startup in the Baltics*. EU-Startups. <https://www.eu-startups.com/2016/02/uber-what-taxiy-is-the-most-popular-taxi-startup-in-the-baltics/>
60. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1), 101592.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
61. Vissak, T. (2016). Ettevõtte rahvusvahelistumine: võimalused ja väljakutsed. Tartu ülikooli loenguslaidid
62. Why Are Immigrants More Entrepreneurial? (2016, oktoober 27). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/why-are-immigrants-more-entrepreneurial>
63. Wong, K., & Yip, C. K. (1999). Education, economic growth, and brain drain. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 23(5–6), 699–726.
[https://doi.org/10.1016/S0165-1889\(98\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0165-1889(98)00040-2)

64. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*.

Tartu : Tartu Ülikool. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>

65. Yip, G. S. (2003). *Total Global Strategy II: Updated for the Internet and Service Era*.

Prentice Hall.

Lisad**Lisa A****Intervjuu küsimused**

1. Mis on Teie ametipositsioon ettevõttes?
2. Rääkige natuke ettevõttest endast.
3. Kas ettevõtte oli algselt juba loodud rahvusvahelistele turgudele? Miks? Kui kaua võttis aega, et jõuda rahvusvahelistele turgudele? Kuidas toimus välisturule sisenemine? Mis strateegiaid kasutati?
4. Mitmel välisturul ettevõtte tegutseb ja millal ettevõtte ajaloos sinna jõuti? (Aastad ja riigid) - selle kohta võiks ka aastaaruannetest infot saada, aga kui nendele ligi ei pääse, siis võib ka küsida
5. Kas ja miks jälgite, milliste riikidega võiks koostööd teha?
6. Millisena näete ise ettevõtte rahvusvahelistumise mudelit?
7. Millised tegurid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumisel suurt rolli? Mis on ettevõtte eduka rahvusvahelistumise põhjused?
8. Kui suur on konkurents välisturgudel? Kuidas erineb konkurents eri turgudel?
9. Mis on teie konkurentsieelis?
10. Kas ettevõtte on millalgi mõnelt rahvusvaheliselt turult taandunud? Kui jah, siis milliselt turgudelt, miks ja millal?
11. Kas mõnele turule on tagasi pöördunud? Miks? Millal?
12. Millist turgu peate kõige atraktiivsemaks, edukamaks, miks?
13. Kui palju töötab teie firmas rahvusvahelisi inimesi? Millistest riikidest töötajaid on teil kõige enam? Mis on peamised kasud, mis nad firmale toonud on? Kas on ka miinuspooli?
14. Kas teil on sisseelamisprogramme neile? Kodu otsimine?
15. Kas olete võtnud üle meetodeid/tehnoloogiaid/tehnikaid migrantide koduriikidelt, et ettevõtte tegemisi arendada?
16. Milline/kui suur on migrantide roll ettevõtte rahvusvahelistumisel?
17. Kuidas leidsid migrandid oma tee firmani?
18. Milline on värbamislehekülg, mida kasutate enim?
19. Kas firmal on välismaal Eesti päritoluga kliente (väliseestlasi või ka nn uusväljarändajaid) ja kui neid on, siis kas nende päritolu on firmale kuidagi kasuks tulnud?
20. Kas olete kogenud eestlaste välismaale minekut ning seejärel koduriiki naasmist paremate teadmistega teie ettevõtte jaoks? Kas olete kaotanud eestlasest töötajaid, sest nad on läinud välismaale tööle? Kuhu riikidesse suundutakse? Miks?
21. Mida võtate arvesse uute töötajate palkamisel ettevõtetesse?
22. Kuidas on rahvusvaheline keskkond mõjutanud teie töötajate heaolu? Mida see eeldab töötajatelt?

Lisa B

Intervjuu Pipedrive Head of Software Engineering Marko Nõuga

13. aprill 2021 Zoomis, kestvus 39 minutit

Tere! Mina olen kolmanda kursuse majandustudeng Tartu Ülikoolist ja olen Teile väga tänulik, et olite mind nõus aitama! Ma küsin küsimusi Pipedrive'i rahvusvahelistumise protsessi kohta ja kuidas migrandid on sellele mõju avaldanud. Neid küsimusi on umbes kakskümmend tükki, et ma vaatan, kuidas ja mida ma küsin siin. Ma arvan, me saame vähem kui tunniga hakkama. Ma sooviksin seda intervjuud ka salvestada, kas see on Teie jaoks okei?

Jah.

Aitäh. Nii panen siit salvestama. Jah aga ma alustan siis, et võib-olla kõigepealt ise ütlete, et mis on teie ametipositsioon üldse selles firmas.

See on Head of Software Engineering ehk siis Tartu arendusmeeskonna juht.

Ja lühidalt võite ka oma sõnadega öelda, millega ettevõtte tegeleb.

Pipedrive'i peamine toode on müügihaldustarkvara või nagu kontaktihaldustarkvara. Selline kõik, mis seda ümbritseb, ka nii-öelda kogu kliendi nii-öelda elutsükli haldus.

Kas ettevõtte oli algselt juba loodud rahvusvahelistele turgudele ja miks?

Nii ühesõnaga ambitsioonidelt olime kohe alguses globaalsed. Meie asutajad nägid, kus see mõte alguses tuli oli, et tarkvaraarenduses on tükk aega kasutuses olnud selline vahend, kus sul on mingid *taskid* ja need *taskid* on erinevates staatuses. Kui näiteks on suur meeskond, kes erinevate *taskidega* tegelevad, siis see on nagu visualiseerimine nendest *taskidest*, nagu et on kolumnides staatused ja *rowdes* on *taskid*. Nagu *trello board*, et saad edasi nihutada neid asju. Ja kuna tarkvaraarenduses on hästi palju automaatikat ja just no ütleme siis statistika loomist ja nii edasi, siis neil tuli nagu mõte, et, võiks selle kohandada müügiprotsessile ehk siis alguses on mingisugused liigid, kellele võiks midagi pakkuda, siis on näiteks järgmine staatus, et kui pakkumine on tehtud ja nii edasi. Näiteks müügimeeskonna pea saab jälgida seda nii-öelda *pipeline'i* siis, et kus hetkel müük on. Selle pealt saab teha ka siis statistikat, et kui sa näiteks tead, et keskmiselt, kui tuleb kümme näiteks *leave'i*, siis ütleme, et statistika näitab küll, et kümme protsenti neist ainult on edukad onju. Seal on nagu ka etteaimatav, palju siin näiteks kasum või käive on ja nii edasi. Seal on hästi palju sellist ärioloogikat, mis sellega seonduma hakkab ka. Et siis jah, need olid mõtted, et loome sellise protsessi jälgimistarkvara ja kohe sellise mudeliga nagu Software of Service, et sa ei osta seda tarkvara nagu endale, vaid ostad *subscriptioni*, nagu tellid naga iga kuu, maksad natuke sellest. Ütleme, et alguse hind on näiteks 5 dollarit kuu, siis ta sai hästi populaarseks kohe üle maailma, siis seal kaasas oli selline pagas müügiteadmist. Need tüübid ise nagu olid nagu eluaeg enam-vähem müügimehed olnud, siis nad teadsid, kuidas müüa ka seda, et see oli suur pluss. Sinna juurde panin siis ka hea sellise *customer supporti* või nagu otsisid sellised inimesed, kel oleks nagu sära silmis nagu teeksid seda tööd. See nagu aitas ka nagu väga palju edule kaasa alguses. Ja siis noh, välisturgudele sisenemine toimus põhimõtteliselt mitmes nagu järgus, et üks asi oli lokalisatsioon. Me palkasime sealt konkreetset maalt mingisuguse inimese, kes teadis nagu kohalikku turgu ja siis teadis ka, mis seal turul nagu meetmeid. Ütleme, kui Brasiilia turg näiteks on meil on suur, siis me hakkasime kohe oma toodet ka sinna sättima. Lisasime toote disaini Brasiilia värvid ja kui tegid eduka diili hiljem, siis tuli selline emotsioon sul nagu, et nähtavale tuli ka jalgpalli *goal*, sest brasiillastele jalgpall väga meeldib, et niimoodi väiksed nagu asjad on. Aga need lõppkokkuvõttes ongi

selle põhjuseks. Ja siis ka väga soravalt rääkiv *customer support*, mingi *knowledge based* artiklid näiteks, kuidas mingeid asju teha, noh, ütleme siis hispaania või portugali keeles. See turgudele sisenemine käiski nii, et me ei teinud mingeid väga suuri kampaaniaid. Rohkem oligi selline viraalne turustus.

Aga millised üldse on teie välisturud ja mis järjekorras sisenesite sinna ja kui kaua see aega võttis, et erinevatel turgudele siseneda?

Ma ei ole võib-olla kõige õigem inimene vastama, ma tean, et kõige suuremad turud on meil Ameerika, Brasiilia ja põhimõtteliselt praegu ka Saksamaa, Hispaania ja Inglismaa ka. Alguses saime ni-öelda seemneraha Peep Vainult ja nende pundilt on ju, siis see sai otsa jube kiiresti ja läksime Ameerikasse investoreid otsima. Silicon Valleys oli nagu selline torm, et üks firma hakkas meie toodet kasutama ja siis järgmine, seal läks ka suht viraalselt see. Aga pärast *marketing* läks ikka rohkem sellise nagu *Internet Marketingi* poolega, et Google'i mingisugused otsingusõnad on seal maal ja nii edasi, et noh, sellist suurt mingit, et ostame sealt telekanalis mingi aja, et midagi sellist ei teinud. Suurem osa nagu sisenemisel on ikkagi läbi internetikanalite läbi *influncerite*. Ja läbi nagu otsese müügi ehk siis mingi suurfirma näiteks võetakse tarbijatele hakatakse siis põhimõtteliselt otsima, et kes seal on otsusetegijad ja siis põhimõtteliselt tehakse mingid pakkumised ja demod, seal hakatakse juurutamise peale mõtlema, et kuidas see nende äriprotsessi ühilduda ja nii edasi. Suuremate firmade müügiprotsess on nagu kõige keerulisem. Sa pead nagu väga hästi teadma, kes seal otsuseid teeb ja kuidas seda hästi juurutada, koolitusplaanid ja nii edasi. See on nagu keerulisem.

Kui kaua läks aega, et esimesele välisturule jõuda?

Esimesed kliendid olidki välismaalt. Ei tegelikult ei olnud päris, kõige esimene vist oli Eestist, aga suht kohe.

Kuidas te jälgite, et milliste riikidega võiks koostööd teha või see tulebki niimoodi, et kust kliendid tulevad, et siis sealt vaatate, kuhu võiks suuremalt minna?

Jah, meil nagu ei ole sellist kindlat made *targetit* mõeldud. Pigem ongi, kust kliente rohkem tuleb, siis me sätime enda *customer supporti*, et see oleks nagu *knowldege based* ka ja palkame kas sealt maalt inimesi ja teeme siis sinna maale kontori ja nii edasi.

Aga nüüd ma küsin sellise küsimuse, et mina enda töös käsitlen kolme rahvusvahelistumise mudelit, et üks on Uppsala mudel, Born Global ja kolmas on Born Again Global. Kui kursis olete nendega?

Ei ole.

Küsimus on tegelikult, et millisena te ise näete seda mudelit. Ma võin läbi käia nad kiiresti, et mulle ise tundub, et võib-olla see ongi see Born Global, sest et see tähendabki, et on kiire ja varajane välisturgudele sisenemine ja firmajuhtide riskijulgus on hästi oluline ja innovaatilised lahendused ja kõik need kogemused ja teadmised tulevad põhimõtteliselt nagu siis, kui ettevõtet alustatakse, et sellega tulevad nagu kaasa. Ja tavaliselt need ettevõtted on sellised noored ja väiksed ja innovaatilised, et mulle tundub, et võiksite sinna alla minna. Ja teised on pigem siis, et kus on rohkem, et alustavad kas kohalikelt turgudelt ja siis hakkavad laienema.

Jah, okei.

Aga mis tegurid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumisele suurt rolli ja mis on teie ettevõtte eduka rahvusvahelistumise põhjused?

Ma arvan, et tegelikult siin on kaks aspekti. Üks on see, et mis turgudele siseneme. Meie *customer support* ütleb, et nende maade kliendid, kes ei ole inglise keelt kõnelevad, et nende inimesed tahaksid lokaliseeritud *customer supporti*. See on nagu üks nii-öelda aspekt sellest, aga teine aspekt nagu Eesti suhtes. Kui ma nüüd päriselt mõtlen inimestele, kes töötavad Pipedrives, kes on välismaalased. Siis kõige suurem roll nendel tuleneb sellest, et Eestis on liiga vähe nii-öelda ajusid.

Jah jah, talenti siis nagu, et on vaja välismaalt sisse tuua.

Et ei ole nagu seegi, et siin on jõhker konkurents arendajatele, sellistele spetsialistidele. Et sellepärast, kui me tahame eskaleerida ennast rohkem, nagu välja panna, siis me peame välismaalt palkama inimesi.

Ja siis see nagu põhjustabki, seda rahvusvahelistumist rohkem?

Jah. Ettevõtte edu korral on üks põhjus see, et me oleme loonud endast nagu sellise imidži, et me oleme väga rahvusvaheline ettevõtte, et kõiki kultuure sallitakse ja iga kultuur ona lahe ja nii edasi. See, ma arvan, on üks edu põhjuseid, miks nagu väga paljud välismaalased tahavad meile tööle tulla.

Kui suur on konkurents välisturgudel ja kuidas ta erineb näiteks Eesti turust või üldse, kuidas see eri turgude konkurentsi erineb?

Kas nüüd toote osas või?

Näiteks jah, et kas seal on teil konkurente või kellega ta võistleb või kas mõnedel turgudel on rohkem kui teistel?

No ikka jõhker konkurents on, et neid on sadu, neid firmasid, kes samalaadset asja teevad. Meie innoveerisime selle toote. Aga see võeti väga kiiresti üle. Ja konkurents eri turgudel, erineb selles mõttes, et kui me võtame näiteks Aasiamaad, ütleme seal Hiina jt, siis nad võivad põhimõtteliselt ära plokida sind kui tahavad. Vaatavad, et mingi asi on edukas, siis neil on kohe mingi mudel selle jaoks, et nad kopeerivad sedasama, saavad nagu nii-öelda „Hiina variandi” sellest. Meil on küll konkurents olemas, aga me õpime nendelt konkurentidelt samamoodi nagu nemad meilt. Tegelikult see, mis hakkab mängima rohkem rolli, on kasutajamugavus. Ütleme siis klienditugi ja selline noh see, et see toode on nagu stabiilne, et noh kvaliteet nagu hakkab nagu rohkem mängima siin või selline kasutajamugavus. Minu arust, kui see on hea ja kui klientidest hoolitsetakse, siis on ta ilmselt mõjukas ka, vahet ei ole, mis brändiga tegu on.

Ehk siis põhimõttelist, need võiksid olla teie konkurentsieelised ka, et selline kasutajamugavus ja kvaliteet?

Jah.

Kas ettevõtte on kunagi mingist turust turult eemaldanud, oletame, et teil oli palju Hispaania kliente, siis kuidagi ei läinud ikkagi hästi ja pidite sealt tegevuse ära võtma? Ei ole sellist asja juhtunud?

Meil on tegelikult mingisugused turud, millelt me oleme ära tundnud, aga see on nagu *policy* teema, et kuna Pipedrive ei ole enam Eesti firma momendil, sest investorid on meil igalt poolt. Näiteks vahepeal keerasime Iraani kinni, et see on *policy* teema. Aga meil ei ole nagu kuskilt ära tulla, et meil ei ole vahet selles mõttes, meil on *datacenterid* üle maailma, ükskõik, kus sa tuled. Me pole ühtegi lokaliseerimist ära *killinud*.

Millist välisturгу te peate kõige atraktiivsemaks või edukamaks?

Hetkel on USA ikkagi.

Miks ta on kõige edukam?

Seal on palju ettevõtteid ja kliente. Meil ongi kliente kõige rohkem seal, sellised väikesed ja keskmise suurusega firmad mitte nagu päris suured korporatsioonid. Seal on nagu väga palju sellist killustumist, kus on ütleme üks kuni kümme näiteks tiimiliiget, kes nagu kasutab seda. Selliseid firmasid, kus on mingi sada inimest või ütleme viissada inimest, siis neid on nagu hästi palju Ameerikas. Et see ongi nagu selline ilmselt mingi killustumise mudel. Need, kellel on väikefirma või noh, kes ei ole nagu veel ütleme korporatsiooni saanud, et nad suudavad hästi kiiresti enda protsessi muuta, uut tarkvara näiteks jälle integreerida kogu sinna süsteemi ja nii edasi. Kui võtad Microsofti-suguse siis ta on juba nii suur ja nii nagu aeglane, et neil on ütleme mingi üks toode, mis nad müüvad ja kui nüüd ütleme, et võtke Pipedrive kasutusele, siis nagu see masinavärk selleks ajaks, kui sa suudad selle laeva ümber keerata, siis on Pipedrive ammu juba pankrotti läinud või ma ei tea, kolm uut asja teinud. Väikeste firmade eelis ongi see, et ta suudab kiirelt oma suunda muuta ja siis kohaneda turusituatsiooni järgi.

Sellepärast ilmselt on USA ju ka ärimaailma kõige edukam ilmselt. See on nagu kõige rohkem klientide rohkuse pärast.

Nüüd ma küsin edasi rohkem inimeste kohta - töötajate ja klientide - kohta küsimusi, et kui palju töötab teie firmas välismaalasi ja millistest riikidest töötajaid on kõige rohkem? Võib protsendiliselt ka öelda, kui täpselt ei tea.

Ma vaatan, kas ma leian telefoni. Mul ei ole seda otseselt, et mis maalt pärit on, seda mul hetkel ei ole siin raportis, aga mul on näiteks *location based*. Tallinnas on nelisada inimest, Lissabonis sada kaheksakümmend inimest, Tartus viiskümmend seitse, Prahast kolmkümmend seitse, Floridas kolmkümmend kolm, Riias kakskümmend kolm, New Yorgis kaheksateist, Londonis neliteist, Berliinis seitse, Tahunis kuus ja mujal kuus. Selles mõttes need on nüüd meie kontorid.

Kuidas välismaalased üldse leiavad oma tee teie firmani?

Meil on kaks variant. Üks on see, et meil on kodulehel tööpakkumised üleval ja siis meil on erinevad firmad või nii-öelda alltöövõtjad, kes tegelevad *head-huntinguga*. Et kes siis käivad ja ütleme, skännivad Linked-Ini ja teevad pakkumisi, et kas sa oled huvitatud sellest konkreetsest pakkumisest, töödest vms. Siis kui keegi näiteks kandideerib, siis me teeme intervjuud ja mitu intervjuu *roundi* on. Siis vaatame, et kas on nagu sobiv inimene. Kust nagu teada saavad Pipedrivest on näiteks igasugused erinevad konverentsid, mingid *podcastid*, sotsiaalmeedia postitused ja videod, noh *all over the place* tegelikult, kus nagu enda *presence* 'it tekitab.

Aga millised on peamised kasud, mida siis võõrtöötajate kasutamine teile toob?

No üks pool on kindlasti kultuuriline rikastumine, et erinevad vaatenurgad erinevad maadelt ja erineva taustaga inimestelt. Siis peamine kasu on see, et me saame asju teha, sest Eestis on nii suur konkurents ajude peale. Kui palkad inimest, siis võid ju palgaga talle lajatada. Kui me hakkaks seda mängu mängima, siis me ilmselt tõmbaks endale ainult inimesi, kes on palgast huvitatud. Et seal see reaalne kasu nendes mastaapides, mis IT-s need palgad hetkel on, ma ei usu, et see motiveerib inimest, kes saab neli tuhat eurot või saab kuus tuhat eurot. Tema motivatsioon on väga suur vahe juba. Et Eestisse tulevad välismaalased siis põhimõtteliselt ka tegelikult natuke palga pärast eks, et näiteks Egiptuses ei ole sellised palgad ja noh üldse, et Euroopa kultuur on hoopis teine ja ei ole mahajäetud maa, mis on väga korrumpeerunud ja väga suurte kontrastide, ka vaesuse ja üldse selle suhtes, et nad tahavad paremat elu nii endale kui perele ja nii edasi. Meie kasu ongi see, et saame tööjõudu, et me saame asju teha, saame laieneda ja lõpuks saame tänu laienemisele enda väärtust tõsta.

Kas on ka miinuspooli võõrtöötajate kasutamisel?

No üks miinus võib-olla see, et kui nad ikkagi ei ole nagu põhimõtteliselt kodus. Eesti ei ole nagu väga hea riik, kuhu nagu integreeruda ja suur osa rahvast on rassistid ja ka poliitika on nagu selline noh, kui EKRE näiteks võimul oli ja nii edasi. Okei, see on võib-olla poliitiline. Ühesõnaga on väga palju selliseid inimesi, kes ütlevad, et kuule, nad tulevad ja võtavad meie töö siin ära. Noh, ma hea meelega pakuks tööd eestlasele, aga ei leidu palju selliseid, kes viitsiksid õppida. Miinus on see, et on raske neid integreerida. Et neil on oma mingid väiksed *community'd*, aga noh, IT-inimesed on suurem osa niisugused nohikud, et nad väga kuskil väljas ei käi, siis on ka kaaslaste leidmisega probleeme. Keelebarjäär on nagu, see ei ole nagu nii suur miinus enam, aga noh ikkagi mingil määral nagu on. Ja siis eestlase kultuur, et näiteks Lähis-Idas on teistsugune arusaam perekonnamuudelist ja muudest asjadest, et integreerimine on nagu keeruline.

Kas teil on mingeid sisseelamisprogramme uutele tulijatele või aitate kodu otsida vms?

Midagi me aitame jah, programmi otseselt ei ole, sisseelamisprogramm on nagu selline professionaalne pool, et tutvustame toodet ja aitame nagu järele ja siis ma ise aitan mõndasid tüüpe, et kas üürikorteri leidmise või värgiga. Eks nad ise nagu midagi korraldavad, käivad trennis koos või ongi sihuke ekspertide *community*, nad teavad suht palju seal ülikooli ja

mingite asjade kaudu, et midagi nagu toimub. Nad teevad oma köögi õhtuid. Meil töö juures ka India tüübid teevad *bryanit* vahepeal ja siis teevad midagi muud. Eestlased ei võta nagu omaks välismaalasi, sellega läheb ilmselt aega veel mingi põlvkond või nii, natuke varem. Inimesed on eriti sellise suhtumisega, et võõrtöölised võtavad meie töö ära.

See on päris õudne suhtumine. Aga mul selline küsimus, et kas olete võtnud üle meetodeid, tehnoloogiaid, tehnikaid, migrantide koduriikidelt, et ettevõtte tegemise arendada?

Ma ei oska nagu täpselt vastata, kogu meie tehnoloogia on ikkagi ütleme siis *cutting edge* siin esirinnas maailmas, et kui keegi tuleb, siis nad ikkagi õpivad selle ära. Võib-olla mingisugused tehnoloogiad või mingid noh, nipid või nõksud, eks see ikka nagu see nii-öelda panustab selle suure asja nagu juurde ka. Ei ole nagu väga selliseid tüüpe, kes tulevad ja ütlevad, et kuule, me nüüd teeme niimoodi või meil on niimoodi.

Kas firmal on välismaal Eesti päritoluga kliente ja kui neid on, siis kas nende päritolu on firmale kuidagi kasuks tulnud?

Natuke mõtlen, mis see tähendab. Kas firmal on välismaal Eesti päritolu kliente?

Jah, et näiteks Hispaanias eestlastest kliendid ja kas kuidagi seal ka aitavad teil või toovad teile mingit kasu?

Ma arvan, et see ei ole üldse relevantne tegelikult, et isegi, kui on, siis meil on nagu sada tuhat firmat ja nende all miljonid kasutajad, et me isegi ei *tracki* midagi siukest.

Kas teie te olete kogenud oma eestlastest töötajate puhul sellist asja, et alustavad töötamist teie juures, siis nad lähevad ise välismaale tööle, näiteks mõnda teise riiki ja siis seejärel nad naasevad teie firmasse tagasi paremate teadmistega?

Ma ei oska nagu öelda, selles mõttes Tartust on vähemalt minu juurest nii läinud nagu väga vähe ära. Eestlaseid pole ühtegi ära läinud. Kui nad lähevad, siis nii, et ütleme näiteks ukrainalane tuleb siia tööle ja töötab nüüd kolm aastat ja ta ei suuda sulanduda Eestisse. Tema jaoks ongi siin ainult töö, sõpru ei ole, kontorist mõned on võib-olla, aga kui ta ise on introvert, siis ta ise läheb lihtsalt tagasi. Tegelikult üks eestlane on läinud perekondlikel põhjustel Norra. Ma olen temaga siamaani kontaktis ja räägime sellest, et mis ta seal teeb. Sealne olukord on nagu kümme aastat vana võrreldes meiega. Pigem arvan, et see Norra firma sai temast rohkem kasu. Eesti IT-ettevõtted on ikkagi Euroopa mõistes kindlasti *top notch*. Ei ole väga palju firmasid, kes oleks sellisel tasemel nagu Starship või Bolt ja Pipedrive ka. See tehnoloogia, mis seal kasutatakse on ikkagi väga hea, need firmad ise panustavad sellesse ka IT arengusse. Need keeled ja kõik see, mis sealt välja tuleb, et me ikkagi anname nagu ühiskonnale tagasi ka, kogukonnale.

Sa mainisid enne natuke, et LinkedInis otsitakse inimesesi, keda värvata. Aga mis see peamine värbamislehekülg või moodus on? Kas ongi siis LinkedIn?

Ma arvan küll, et lisaks on ka näiteks ülikoolis mingid programmid ja siis näiteks mingi „Vali IT“, näiteks sealt tuleb juuniorid palju. Aga noh, ütleme, et kui võtta sellised seeniorimad inimesed, siis noh jah, käibki nagu ikka. Läbirääkimine toimib paremini, ainult et kellegi tutvuste kaudu. Kui keegi on kuskil ripakil, kui tahab nagu ala vahetada, Eesti suhtes on nii. Ma ei saa öelda, et mis on kõige parem, see käib nagu hooti. Näiteks praegu oli mingi aeg tagasi Deltas karjäärimess ja seal olime tänavu esindatud. Sealt saime päris palju kandidaate, nagu üllatavalt palju, ei oodanudki, et nii palju, et põhimõtteliselt viiskümmend kandidaati.

Mida te võtate arvesse uute töötajate palkamisel ettevõttesse, et kas tal peab olema mingi kogemus või mis taust või mis on tähtis?

See oleneb töö positsioonist, et kui me võtame täiesti juuniori ja siis noh, meie värbamisprotsess käib veel niimoodi, et esimene on siis ütleme selle kas *recruiter* või HR räägib temaga, siis vaatab lihtsalt, et milline see inimene on ja mis on ta väärtused, miks ta IT on valinud, vaadatakse nagu sellist pehmet poolt. Siis järgmine osa on tehniline intervjuu, kus antakse selline paarisprogrammeerimise ülesanne. Siis vaadatakse, kuidas inimene lahendab

seda, et ta võib kasutada Googlet ja kõike, ei eeldata seda, et peab peast teadma. Vaatame kuidas ta probleeme lahendab. Lõpuks on minuga nagu intervjuu, kus ma ka proovin tutvavaks saada selle inimesega ja vaatame, kuidas ta tiimi sobitub või kuidas ta nii-öelda panustaks meie kultuuri või meie tiimi, et kuidas ta siin mängiks. Selline *cultural fit* või sobivus on oluline. Me pigem vaatame inimese potentsiaali, mis temast kasvada võiks. Ja noh, me eeldame, et oleks pikaajaline suhe. Veedame päris palju aega palkamisele ja proovime vähem inimesi nagu lahti lasta. Väga vähe on inimesi, kes on lahti lastud. Mingi kogemus võiks ikkagi olla arendajal, et ta saaks aru, mida tegema peab, et me päris nullist õpetama ei hakka.

Kas tööle kandideerijate vahel on muidu suur konkurents, et näiteks kandideerib viis inimest, aga üks koht on, et kuidas see suhe on tavaliselt?

See oleneb, et on kakskümmend inimest kandideerinud, ainult üks on valitud või isegi rohkem, et praegu me oleme suuna võtnud sellele, et me palkame juuniore. Varem ei ole palganud juuniore, siis mõtlesin, et võtaks nagu täiesti uusi inimesi, uued vaatenurgad on. Et siis on lõdvam see, aga kui seniore palkame, siis see võib võtta aega mingi kuus kuud või aasta. Kandidaate võib ka läbi käia mingi viiskümmend, aga siis teebki HR selle esimese filtri nagu ära. Võib-olla ütleme viiekümnest inimesest näiteks kümme saab tehnilisse intervjuudesse, et sealt edasi saab näiteks ainult kaks. See oleneb väga palju sellest ametikohast.

Kuidas on rahvusvaheline keskkond mõjutanud töötajate heaolu ja mida see eeldab töötajatelt?

Ma mõtlen, kas see heaolu on kuidagi nagu seotud sellega, et nad välismaalt pärit. Et kas nagu see on midagi nii palju andnud. Näiteks, kui need inimesed oleks eestlased, et siis oleks kuidagi teistmoodi. Ma ei taha hästi uskuda.

See keel kindlasti, ma arvan, et peab ingliskeeles rääkima.

See selles mõttes jah, et on arendanud nagu suhtlust, võib-olla välisriikide ja asjadega. Aga samas võib-olla on ka tõesti mingisuguse stressi tekitanud. Näiteks, et sõbrunetakse ikkagi rohkem enda inimestega, kelle kultuuriline taust on sama. Ühelt poolt võib-olla on see huvitavam, et on palju erinevaid inimesi erinevate vaatenurkadega, taustaga, kellel on lugusid rääkida. Saab laiendada oma silmaringi.

Ütlesid enne, et samast riigist inimesed tavaliselt sõbrunevad kiiremini, aga näiteks, kui teil on eestlased seal kontoris, siis tuleb näiteks üks Hispaaniast ja kuskilt mujalt riigist, et siis kas need kaks migranti, kes on erinevatest riikidest sõbrunevad ka enne kui eestlastega?

Ma arvan küll jah, nad hoiavad rohkem kokku. Neil on see juba sees, et nad on võtnud selle sammu, et välismaal töötada. Nad on tavaliselt juba sellise globaalse ja rahvusvahelise *mindsetiga*, neid väga ei huvita kodumaa väravad, et nad saavad elada nagu tervel planeedil.

Kas eestlastest töötajad võtavad teisi avasüli vastu või käib see, et eestlastel on üldiselt selline pigem halb suhtumine nendesse ka teie töötajate kohta?

Pipedrives ilmselt võetakse hästi vastu. Me eeldame seda, et sa saad koostööd teha. Aga on ka näha, et kui valitakse time töö juures ja, kui eestlane on tiimiliider, siis tavaliselt proovib valida eestlased oma tiimi, sest nendega on nagu vahetum suhtlemine, saab eesti keeles rääkida. Aga ma ei usu, et väga halvasti vastu võtavad. See maast-madalast rassism on ju selline *subtle* ja ei pruugi aru saada, kui tekivad mingisugused eelarvamused. Peab pidevalt nagu väga *mindful* olema selle jaoks, et sa saaksid aru, et sul mingeid eelarvamusi mingi rassi või välismaalase vastu ei oleks. Neid on nii palju, kõik need mõtted, mis inimesed, nad ei ütle seda, aga proovivad ikkagi koostööd teha. See ei ole veel meil kindlasti probleem. Aga ma tean, et Soomes samamoodi näiteks on eestlased, lähevad sinna tööle, aga suurem osa soomlasi ilmselt vihkab neid.

See nüüd ongi kõik. Suur aitäh Sulle! Nägemist!

Tsau!

Lisa C

Intervjuu Bolt kaasasutaja Martin Villiguga

18. aprill 2021 telefonikõne teel, kestvus 26 minutit

Hallo!

Hallo!

Kuidas sul nüüd on, et võiks proovida rääkida?

Ja mul on aega! Mul on hea meel, et olid mind nõus aitama ja tahan küsida Sult küsimusi Bolti rahvusvahelistumise protsessi kohta ja kuidas on seejuures migrantide mõju olnud. Peaksime ilusti umbes poole tunniga hakkama saama.

Okei, super.

Sooviksin intervjuud ka salvestada, kas see on okei?

Jah.

Hästi. Kõigepealt, mis on Su enda positsioon ettevõttes ja millega Sa tegeled seal?

Täna olen juhatuse liige ja tegelen meie rohe ja säästlikkuse teemadega ehk siis *greenplan* haridus ja erinevad sellised tegevused, kuidas meie jalajälge vähendada ja mõju ühiskonnas on, aga varasemalt olen nii laienemisega tegelenud ja erinevaid tugifunktsioone juhtinud nagu raamatupidamine, värbamine, kontoritöö, juriidika ja sellised teemad.

Millega tegeleb ettevõte?

Me oleme linnatranspordi platvorm, mis proovib lahendada kõiki transpordiviise selleks, et vähendada inimeste isikliku auto vajadusi ehk siis taksoteenused, sinna juurde kergliiklus, tõukerattad, elektrirattad, siis toiduvedu nii restoranidest kui toidupoodidest ja siis lähiajal on tulemas ka autorendi teenus ehk kui sul on vaja pikemat sõitu teha, siis ka see teenus tuleb juurde.

Kas ettevõte oli algselt juba loodud rahvusvahelistele turgudele ja miks?

Jah, selles mõttes lähiturgudele juba kindlasti mõtlesime laieneda üsna varakult, et me nii paljudesse riikidesse nagu 40 laieneme, seda võib olla ei osanud päris ideefaasis hinnata, aga jah selles mõttes küll. Üsna algusfaasis see mõte järjest laieneda arenes.

Kui kaua võttis aega, et jõuda esimeste rahvusvaheliste turgudeni ja siis juba ka kaugemale?

Lätti ja Leedu turgu me hakkasime vaatama umbes 6 kuud pärast Eestis teenuse avamist ja noh tegelikult jah juba esimese aasta jooksul, et aasta aega pärast Eestis teenuse avamist, ma arvan, et me olime kolmel, neljal turul Baltikumis, Soomes ja siis seal juba edasi. Nii et paari aastaga olime siuke 13 või 14 riigis.

Kuidas välisturgudele sisenemine toimus, milliseid strateegiaid kasutasite?

Eks see kindlasti arenes aja jooksul. Kuna meil oli kapitali esialgu vähe, siis proovisime koostööpartnereid leida, et siis nagu frantsiisi moodi ettevõtted, et tegelikult me katsetasime mitut mudelit korraga. Osadel turgudel proovisime palgata inimesi enda tiimi, osadel turgudel proovisime leida siukest koostööpartnerit, kes võiks meid seal esindada. Aga ikkagi üsna seal ühe, kahe aastaga oli selge, et oma tiimiga on selgem ja kiirem laieneda, fookus on selgem, saad ise rohkem kontrollida ja ka kiiremini turult tagasisidet, et mis töötab ja mis mitte.

Mitmel välisturul te praegu tegutsete?

Praegu meil on suurusjärg 230 linna 40 riigis.

Kas ja miks te jälgite, et milliste linnade või riikidega võiks teha koostööd?

Eks meil on kindlasti ambitsioon laieneda põhimõtteliselt kõigisse Euroopa ja Aafrika linnadesse, mida me oma koduregioonis teame, kus on selline mõistlik tase ja infrastruktuur, kus on üle sajatuhande inimese. Lõpuks me võiks kõikides linnades toimetada. Aga kuidas me valime, et kuhu varem minna, siis kindlasti linnasuurus on prioriteet ja teiseks riigi õigusruum, konkurentsiolekord, elatustase, et need on asjad, mida me siis vaatame, et mida jälgida ja kuhu minna.

Ja miks praegu Aafrika kõige parem tundub?

Ta ei ole kõige parem, aga me oleme seal aastast 2016 ka laienenud ja laieneme mõlemas nii Euroopas kui Aafrikas, aga jah, et üks Aafrikas on kindlasti ühistranspordi, liiklustranspordi viisid vähem arenenud kui Euroopas. Meie mõistes hästi töötavat ühistranspordi süsteemi ei ole ja elatustase on väga erinev, jõukamatel inimestel on auto, vaesematel ei ole. See ühest küljest loob eeldused, et sellist taksoteenust on vaja. Teisest küljest ka turvalisus, et väga palju on piirkondi, kus inimesed ei julge või ei taha jalgsi käia, et ka päeval tegelikult ei taha jala käia, kui ei ole ühistransporti, siis pigem ka eelistatakse takso. Aga noh Euroopas ka tegelikult on see klassikaline taksosüsteem pigem kallid, näiteks Saksamaal, Itaalias, Hispaanias, seal oleks tegelikult vaja sellist avatumat ja taskukohasemat ja dünaamilisemat taksoteenust. Nii et igas regioonis on tegelikult omad probleemid ja mured, et miks seal oleks mõistlik sellist teenust pakkuda. Kindlasti ka see, et kui turul on väga palju inimesi ja ka tööpuudus on erinev ja vastavalt sellele ka inimeste huvi lisaraha teenida.

Jah, arusaadav. Ma ise enda töös uurin põhiliselt kolme rahvusvahelistumise mudelit.

Kui ma need nimed Teile ütlen Uppsala mudel, Born Global ja Born Again Global, kas need ütlevad Teile midagi?

Eriti mitte.

Ma ise arvan, et te lähete Uppsala mudeli alla, et seda iseloomustab see, et ettevõtted alustavad tegutsemist juba põhimõtteliselt füüsiliselt ja kultuuriliselt tuttavalt turgudel ja siis hakkavad nagu vaikselt rahvusvahelistuma. Aga teised on siis nii, et kohe ruttu rahvusvahelistuvad või siis alguses üldse ei plaani rahvusvahelistuda ja siis hakkavad järsku seda tegema. Kas see kõlab nii, et te võiksite sinna Uppsala mudeli alla käia?

No võib olla küll.

Millised tegurid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumisel suurt rolli ja mis on Bolti eduks rahvusvahelistumise põhjused?

Oota üks hetk korra.

Jah.

Küsi palun see esimene pool uuesti küsimusest.

Jah, et millised tegurid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumisel suurt rolli?

Meie puhul kindlasti ma arvan algab see peale kapitalist, et kui palju üldiselt iga laienemine maksab ja kuna meie ärivaldkonnas on väga palju kapitali ja kuna meie konkurendid on kaasanud kümneid miljardeid ehk siis igale uuele turule minemine tähendab üsna korralikku investeeringut, et kindlasti see on üks aspekt. Et kui tahta kiiresti ja paljudele turgudele minna, et mida suuremad turud, seda suurem kapitali vajadus on, et turul mingit positsiooni saada. Teiseks on regulatsioonid kindlasti, et kui soodsad võimalused turul üldse on seda teenust pakkuda. Kolmandaks on kapital ja konkurendid, need käivad enam-vähem käsikäes. Lõpuks ilmselt ka meeskonna olukord, et kui lihtne on seal inimesi leida ja kuidas meil õnnestub neile sobivaid inimesi leida.

Kui suur on üldse konkurents välisturgudel ja kuidas see erineb erinevate turgude vahel?

Meil on praktiliselt kõikides riikides Uber konkurent ja siis mõnedel turgudel on ka mõned veel regionaalsemad ettevõtted. Meie äris üldiselt on selline kaks, kolm konkurenti turu kohta. Kui on juba rohkem, siis ei ole mõtet sinna turule eriti minna.

Mis on teie konkurentsieelis?

Meie konkurentsieelis on see, et peamiselt püüame olla kõige kuluefektiivsem operaator turul, et selles mõttes see võimaldab meil võtta madalamat komisjonitasu autojuhtidelt. Ütleme, et meie konkurendid võtavad keskmiselt selline 25-30% komisjoni, siis me proovime võtta 15-20%, et umbes poole vähem ja sellest jagada osa klientidele ja osa autojuhtidele. Ühest küljest klientidel on sõit odavam ja teisest küljest autojuhtid teenivad rohkem.

Kas teil on juhtunud sellist olukorda, et olete mingilt rahvusvaheliselt turult pidanud taanduma?

Paar korda on seda olnud kord küll, et selles mõttes jah, Egiptuse turult oleme väljunud, ja mõnelt Aafrika turult. Egiptuses oli konkurents hästi tihe ja mõlemad suured konkurendid investeerisid hästi palju ja meil ei olnud nii palju kapitali. Ja ühel Aafrika turul, kuhu me läksime, seal lihtsalt ei olnud inimestel piisavalt autosid või selles mõttes meie segmendi inimestel ei olnud, et jõukatel inimestel oli autod, aga neil polnud huvi sõita taksoga ja vaesematel inimestel oli huvi, aga polnud autosid, et me lihtsalt ei saanud piisavalt autojuhte.

Kas veel sellist olukorda on juhtunud, et kui olete taandunud, siis kunagi hiljem veel tagasi pöördunud sinna turule?

Jah, siin Aafrika turule oleme läinud tagasi. Ma arvan, et see võis olla Ghana turg, aga Egiptusesse ei ole siamaani läinud veel, seal on endiselt konkurents väga suur.

Miks te Ghana turule tagasi pöördusite?

Sest paari aastaga läks olukord paremaks, see koht oli palju arenenud edasi. Tundus, et on võimalik, et üks konkurent oli ees, tema ei jõudnud seda turgu rohkem arendada ja sinna palju investeerida.

Millist turgu te peate praegu kõige atraktiivsemaks või edukamaks?

Kas ma saan Sulle üks minuti pärast tagasi helistada, meil üks asi ei õnnestunud siin nii nagu lootsin, et ma vaatan korra asjad üle ja helistan tagasi.

Jah, teeme nii.

Hallo!

Nii proovime jätkata, mu viimane küsimus oli, et millist turgu te peate praegu kõige atraktiivsemaks või edukamaks ja miks?

Kui regiooina võtta, siis kindlasti Aafrika oli alguses väga kiire kasvuga või isegi ootamatult kiire kasv, aga praegusel hetkel läksime Inglismaa turule 2019 suvel, et see on olnud väga suure kasvuga. Peamiselt Londoni turg, see on üldse Euroopa kõige suurem, umbes kaks miljardit on ainuüksi ühes linnas see aastane käive. Nii et seal on meil ka läinud üsna hästi ja oleme kiiresti kasvanud. Ja siis mõtlen, mis veel. Jah võib olla need kaks ongi, et Aafrika üldiselt regiooina ja kui konkreetsemalt turgu vaadata, siis Londoni turg, et seal on olnud väga suur kasvuvõimalus.

Nüüd saime tegelikult esimese plokki küsimused vastatud ja nüüd ma küsin rohkem küsimusi töötajate ja klientide kohta. Kui palju töötab teie firmas rahvusvahelisi inimesi, see võib olla ka protsendina ja millistest riikidest töötajaid on teil kõige enam?

Meil on esiteks Eesti turg, siin on ma arvan umbes pooled töötajad välismaalt, et meil on ma arvan, et suurusjärg 650 töötajat ja ma arvan, et umbes 300 on siis välismaalased. Ja siis on edasi 35-40 kontorit, siis meil on ka mõned riigid, kus kontoreid ei ole, aga seal tavaliselt töötavad siis kohalikud. Eestis töötab inimesi suurusjärgus 300 ja viimati oli meil 35-40 rahvust, selline üsna palju erinevaid rahvuseid.

Millistest riikidest on kõige enam?

Kõige enam ma arvan on Venemaalt arendajaid ja edasi on siis Ukraina ja siis juba üsna palju erinevaid muid riike üle Euroopa ja väljaspool Euroopat.

Mis on peamised kasud, mis nad on ettevõttele toonud?

Ega tarkvaraarendajaid üldse palgata on väga keeruline, rahvusvaheline konkurents on väga tihe, et nii Google, Amazon, Facebook, kõik suured ettevõtted palkavad globaalselt. Eesti

turg on ise nii väike, et siit ei ole ka selles koguses inimesi palgata nagu meil vaja oleks. See lihtsalt sunnibki meid välismaalt inimesi palkama, et meil ei ole väga mingit muud varianti. Mis kasu nad toovad, nad lahendavad meie kasvuvajadusi, et me palkame igalt poolt, kust saab. Kui me mõtleme muid rolle, klienditoe rollid, seal on lihtsalt keeleoskus veel põhjus, miks me sageli palkame veel välismaalt. Me Eestis kasutame nii inglise keelelt kui ka muid keeli klienditoe töös. Ehk siis vastava turu vajadusest lähtuvalt, et kui leiame sellise keeleoskusega inimese, keda meil vaja on, siis palkame.

Kas tuleb mõttesse ka mingeid miinuspooli, kui palgata välismaalaseid?

Ma arvan, et ilmselt see sõltub, kas me palkame nad välismaalt ja toome Eestisse või kui koostöö ei sobi või inimene ei sobi, et mis sealt edasi saab, et kas peab tagasi minema või midagi. Et kui ta juba Eestis asub, siis on juba lihtsam, et olulist vahet ei ole, kas palgata eestlast või välismaalast.

Kui te nüüd palkate välismaalased ja nad tulevad Eestisse kohapeale töötama, et kas teil on ka sisseelamisprogramme neile või aitate neil kodu otsida või midagi taolist?

Jah kindlasti, et kui nad tulevad välismaalt, siis on see abi nagu kõikides aspektides. Osasid asju teeme maja sees ja osasid aitab teha üks ettevõtte, kes aitab välismaalaseid Eestis, kogu paberimajandust teha, kortereid vaadata, et koolid, lasteaiad, abikaasale töökohad ja nii edasi. Ilma selleta on keeruline, et ega nad muidu siia ei tahaks tulla.

Enne sa mainisid, et palkate välismaalaseid põhiliselt selleks, et oleks kedagi, kes selle töö ära teeks, et Eestist on raske leida sellist tööjõudu, aga et kas olete võtnud mingeid meetodeid, tehnoloogiaid nendelt välismaalaste koduriikidelt või üldse nende oskustest, et mida nüüd ise kasutama hakkasite?

Nii ei oska küll välja tuua, et selles mõttes, ma arvan, et see on üsna nagu rollipõhine, et ma seda ei oska öelda. Tarkvaraarendajad peavad tarkvara arendama ja klienditeenindajad ja turundajad mingeid oma asju tegema, nii et..

Et siis pigem on see, et firma nagu ise ütleb mingid asjad ette, et kuidas midagi teha ja siis nemad nagu õpivad ja teevad nii nagu vaja eks?

Jah seda küll, et selles mõttes, ma näengi, et üldse see ettevõtte väärtuste välja kommunikeerimine, et mida selgemalt ettevõtte seda teeb, seda õigemad inimesed ta leiab, kui ettevõtte välja ei kommunikeeri oma väärtusi, siis pärast see inimene ei sobi, et tegelikult on see ettevõtte poolne probleem ka, mida rohkem me suudame värbamisprotsessis seda ette ütlemine, seda rohkem suudab kandidaat ise ka otsustada, kas ta ettevõttele sobib ja on väiksem risk, et ei sobi.

Aga kui suur on migrantide roll ettevõtte rahvusvahelistumisel?

Mis see sinu mõttes migrandi definitsioon on, et kas see on välismaalane, kes Eestis töötab?
Jah.

Okei, no eks nad töötavad meil väga erinevates osakondades, kindlasti ka laienemisosakonnas, aga ma nagu ei tea, meie nagu ei vaata üldse seda, kas inimene on migrant või mitte, me pigem vaatame, kas tal on vajalikud oskused töö tegemiseks. Meie poolest võib olla nii eestlane kui migrant.

Kuidas üldse välismaalased oma tee teie firmani leiavad?

Ma ei oska peast seda statistikat öelda, aga ma pakun, et see võib olla näiteks 50-50, et pooled kandideerivad ise ja pooled peame meie leidma siis sellise, me ise nimetame *outbound* turunduseks või värbamiseks, et tihti värbajad leiavad muudest keskkondadest kandidaadid ja siis võtavad nendega ühendust ja pakuvad mingit rolli neile ja sealt tekib see kontakt.

Kas LinkedIn on peamine värbamislehekülg või on veel midagi muud, mida kasutate rohkem?

Sõltub väga rollist, tarkvaraarendajate puhul Stack Overflow ja kõik sellised kohad, kus nad omavahel infot vahetavad ja oma töid näitavad. Muudes rollides on ka nii ja naa, mida

lihtsam roll, seda rohkem ise kandideerivad, mida keerulisem roll, seda rohkem meie peame pigem väljapoole otsima kandidaate.

Kui vaatame teie eestlastest töötajaid Eestis, kas teil on tulnud ette olukorda, kus nad lähevad teie firmast välismaale kuskile mujale riiki firmasse tööle ja siis naasevad teie firmasse tagasi juba paremate teadmistega?

Mul otse küll ei meenu sellist olukorda, et pigem on olukord, kus eestlased lähevad meie ettevõtte teistesse kontoritesse tööle, et seda on küll olnud, aga nii, et nad vahepeal teises ettevõttes töötavad, sellist hetkel ei meenu ühtegi näidet.

Või siis üldse, niimoodi, et olete näiteks kaotanud eestlastest töötajaid, et nemad tahavad välismaale tööle minna?

Eks seda kindlasti on, et inimestel on ambitsioone minna mujale tööle, seda ikka tuleb ette.

Kas oskate ka öelda, et millistesse riikidesse nad sel juhul on suundunud?

Ma pakun, et Inglismaa ja USA võib olla kõige rohkem, aga ma ühtegi konkreetset näidet hetkel ei oska tuua. Võtmetöötajad, kellega rohkem mina kokku puutun, nendest on üsna vähe praegu lahkunud, et me oleme suutnud inimesi ikkagi üsna pikalt ja hästi hoida ettevõtte juures.

Aga nüüd me tegelikult olemegi viimase küsimuse juurde jõudnud. Kuidas on rahvusvaheline keskkond teie töötajate heaolu muutnud või mõjutanud ja mida see eeldab töötajatelt?

Ma arvan, et ta muudab ettevõtet mitmekesisemaks, et selles osas, et kui oleks ainult eestlased, siis oleks igavam. Mulle tundub, et tänapäeva kultuur ettevõtetes võiks olla, et palgatakse inimesi pigem sobivuse, väärtuste ja oskuste järgi mitte niivõrd mis iganes rahvuse järgi. Tuleks välja mõelda, et mis tüüpi inimest sul vaja on ja leida siis kõige sobivam kandidaat ja olgu ta siis mis tüüpi ta parasjagu on.

Aga suur aitäh, et olid nõus mu küsimustele vastama. Küsimustega on nüüd kõik! Nägemist!

Head päeva!

Lisa D

Intervjuu Veriffi COO Indrek Heinlooga

3. mail 2021 Zoomis, kestvus 48 minutit

Tere!

Tere!

Mina olen TÜ kolmanda aasta majandusetudeng Angela Lill ja mul on väga hea meel, et olite nõus mind aitama! Küsin Teilt täna küsimusi Veriffi rahvusvahelistumise protsessi ja võõrtööliste mõju protsessi juures. Küsimusi on 20 tükki ja peaksime poole tunniga hakkama saama. Sooviksin intervjuud ka salvestada, kas see on okei Teie jaoks?

Ma arvan, et see on okei.

Alustame intervjuuga. Mis on Teie ametipositsioon ettevõttes?

Mina olen COO ehk siis Chief Operating Officer. Ja millega ma tegelen, on kogu selline n-ö *back office* 'i teemad, et ettevõtte toimiks.

Millega ettevõtte tegeleb?

Veriff tegeleb isikusamasuse tuvastamise teenusega. Meie kliendid on ärikliendid, kes soovivad kellegi erisiku isikusamasust tuvastada. Näiteks FinTech või muud platvormid, kes siis peavad isikusamasust tuvastama digitaalselt.

Kas ettevõtte oli juba algselt loodud rahvusvahelistele turgudele?

Algselt ei olnud. Ettevõtte loodi 2015, siis ta oli küll päris väike ettevõtte ja rahvusvaheliseks ta läks siis ütleme 2018 või nii.

Kuidas protsess rahvusvahelistumiseni kulges?

Protsess kulges läbi selle, et meie asutajad Kaarel ja Janer kutsuti sellisesse inkubaatorisse nagu AI Combinator, mis on USAS selline *startupide* inkubaator või treeningprogramm. Seal nad käisid ja tekkis mõte, et teenust, mis nad on üles ehitanud, võiks rahvusvahelistel turgudel pakkuda. Ja sealt kaudu tulidki ka esimesed ühendused ja kliendid. Aga üldiselt oleme väga Eesti-põhine ettevõtte, meil on müügitiimid ainult väljaspool Eestit.

Kas teil oli lisaks sellele ka strateegia, mida kasutasite?

Pigem mitte, esimesed kliendid tulid ikkagi nende samade *founderite* kontaktide kaudu. Tegelikult kontorit kui sellist nagu väljaspool ei olnudki. See on ikkagi teenust pakkuv ettevõtte ja teenust pakuti ka siit, Eestist.

Mitmel välisturul praegu Veriff tegutseb?

See oleneb sellest, kuidas seda kokku lugeda, et mida me peame välisturuks. Sellesmõttes oleme globaalne ettevõtte, meil on võimalus pakkuda teenust ükskõik, kuhu maailmas. Kui ütleme, et turg üks on Euroopa Liit, siis siin on meil kliente, ma ei oska peast öelda, kui mitmes riigis meil kliente on, ma arvan, et neid peaks olema umbes viies, kuues riigis. Siis on Ühendkuningriigid, USAs on meil kliente ja väljaspool peaks ka olema. Kindlasti on meil Aafrikas kliente, Lätina-Ameerikas, aga kõik meie kliendilepingud on nagu Eesti ettevõtte vastu, nagu ekspordime oma teenust. Selles mõttes piiranguid nagu meil ei ole, võime teha lepinguid ükskõik kus. Jaapaniga tegime ka just ühe lepingu eelmine nädal.

Kus teil kontorid on?

Meil on Eestis kaks kontorit, Tallinnas ja Tartus, kus on meil siis põhilised inimhulgad. USAs on meil olemas kontor ja juriidiline keha, töötajad. Londonis on meil töötajad, aga need töötajad on läbi sellise platvormi nagu WeWork, kus nemad võtavad inimesed tööle ja müüvad seda teenusena meile edasi. See on selles mõttes *contractori* vormis meil läbi WeWorki. Londonis peaks meil olema kuus inimest. Võib nimetada kontoriks, aga meil pole seal juriidilist keha ja pole ka kontoripinda, aga oleme tegemas sinna ühte pinda. Berliinis on üks inimene, kes on ka läbi WeWorki.

Kas ja kuidas jälgite, milliste riikide klientidele rohkem rõhku panna?

Nad tulevad läbi meie müügitiimi. Müügitiim on meil USAs ja Londonis. Londoni müügitiim katab põhimõtteliselt kogu EMEA regiooni. Meil on Eestis müügitiim koos Londoni müügitiimiga, kus paar inimest on Eestist, kes keskenduvad kohalikule turule.

Millisena näete ise ettevõtte rahvusvahelistumise mudelit?

Alguses ei olnud mingit eesmärki kui sellist. Kaarel asutas *founderina* ettevõtte, ma ei oska öelda, kas ta alguses mõtles rahvusvahelistumise peale, aga ta asutas selle väga Eesti-keskselt. Ta hakkas Eesti pankadele oma toodet tegema ja hiljem tekkis mõte rahvusvahelisele pakkumisele.

Millised tegurid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumisel suurt rolli?

Faktorid on erinevaid. Kindlasti on see, et teenust on rahvusvaheliselt vaja. Et kui oled ettevõtte, kes on toote maaletooja Eestis, et sellise ettevõtte platvormi pealt on keeruliseks saada globaalseks ettevõtteks. Ettevõtte suunitlus ongi maaletoomine Eestisse. Kindlasti on esimene punkt on see, et teenusel peab olema rahvusvahelist turgu. Teine asi on kompetents, kuidas turg leida, kuidas müüki rahvusvaheliselt teha. Kui oled tarkvara ettevõtte, SASi teenus, mis tähendab, et üle interneti saab seda pakkuda, siis on rahvusvahelistumine lihtsam, sest internet on igal pool. Kui pakud SASi teenust, siis oledki juba algusest peale globaalsel turul, et siis võib igaüks tulla ja teenuse üles leida, välja arvatud juhul, kui teed kodulehe eesti keeles ja pakud ka teenust eesti keeles. Kui on ettevõtte, kes toodab midagi füüsilist, siis kindlasti on see hoopis teistmoodi. Peab mõtlema turunduse mõttes turule jõuda, läbi

kataloogi, müügipinna ja kus on tarneahel. SASi puhul pole kumbagi, turundus ja tarneahelat polegi. Ongi ainult see, kuidas õiged kliendid üles leiad, et kellele teenust pakkuda ja kuidas rahvusvaheliselt turundust teha.

Kui suur on konkurents välisturgudel? Kas ta erineb turgude vahel?

Konkurents on ka globaalne. Kindlasti on suur konkurents, meiega võib konkureerida ükskõik, kes pakub sarnast teenust. Erinevate turgude vahel erineb mingil määral. Keelelised, kultuurilised ja riigipiirid eksisteerivad, et meie oleme edukamad sellistes maailmaosades, kus kasutatakse ladina tähti. Kui minna Araabiasse või Hiinasse, siis seal on teine teema. Ma arvan üldiselt, et ettevõtted ikkagi ostavad teenust pigem nendelt ettevõtetelt, kes on neile teada või kultuuriliselt lähemal. Kui tahame minna Kagu-Aiasse müüki tegema, siis kindlasti on kohalikud ettevõtted seal konkurentsivõimelisemad, sest nad saavad oma keeles oma teenuseid müüa. Mingisugused nüansid on igas riigis, iga ettevõtte eraldi saab neid paremini arvesse võtta. Meie sihtturud on eelkõige USA ja Euroopa. See, mis me väljaspool teeme on pigem selline oportunistlik tegevus. Ma ei oska öelda, kas konkurents on erinev. USAs kindlasti on see tihedam, sest Silicon Valleyst tuleb ettevõtteid palju meie valdkonnas, aga enam-vähem on ta ikkagi sama igal pool.

Mis on teie konkurentsieelis?

Tehnoloogiline eelis, et toode on tehnoloogiliselt parem kui teistel. See on eelis, mis on aastast-aastasse kaduv, sest tehnoloogiamaailmas on selline *first mover advantage*, me pole päris esimesed oma valdkonnas, sest isikusamasuse teenuseid oli ka enne Veriffi, aga Veriff oli esimene, kes hakkas kasutama videotuvastust. Esimene, kes pakub tuvastust, mis võtab arvesse kasutaja seadme ja selle analüütika. Meil on palju tehnoloogilisi nüansse, millest ma ei hakka kõike rääkima. Tehnoloogiline eelis on see, mis meile kasu toob.

Kas Teil on esinenud olukorda, kus sisenete mingisugusele turule, aga olete pidanud sealt millegi tõttu taanduma?

Ei ole.

Millist turgu peate kõige atraktiivsemaks ja edukamaks?

USA on kõige kiiremini kasvav ja praeguseks ka kõige suurem osa meie tuludest.

Kas USA juures on veel häid aspekte?

Valdkonna spetsiifilisi faktoreid on. Kui räägime isikusamasuse tuvastamisest, siis Euroopa on üldiselt natuke konservatiivsem. Paljudes Euroopa riikides näiteks panganduses ja ka FinTechides nõutakse endiselt videotuvastust või enne Covidit isegi pidi panka kohale minema, kui taheti kontot pangas avada. Paljudes kohtades nõutakse, et see videokõne peab toimuma reaajas ja reaalsete inimeste vahel. See teenus, mida me pakume toimub küll video teel, aga meil pole kedagi teisel pool, seal ongi masin. Oleme Euroopas rohkem piiratud selle tõttu, et reaktsioonid on aeglasemad. USAs piiranguid ei ole ja turg on suurem, saame rohkem teha.

Küsin nüüd küsimusi rohkem töötajate ja klientide kohta. Kui palju teie firmas inimesi kokku töötab?

Umbes 260.

Palju nendest on välismaalased?

Välismaalaseid on 43%.

Millistest riikidest on neid kõige enam?

Kõige enam on USA, kuna seal on kogu müügitiim. Siis on Inglismaal ja Eestis kohapeal on ka palju välismaalasi, pigem lähiriikidest nagu Venemaa, Türgi ja Gruusia, mingil põhjusel ka Brasiiliast.

Millised on peamised kasud, mida võõrtöölised teile toonud on?

Kui räägime võõrtöölisest, siis USA ja Inglismaa ei ole nagu võõrtöölised. Need on inimesed, kes töötavadki USA ja Inglismaa kontorites. Nende kasu on see, et nad on kohalikud inimesed sealsetes kontorites ja saavad seal müüki teha. Võõrtöölised, kes meil

Eestis on, praktilise poole pealt on see kasu, et kuna tegeleme ka erinevate riikide dokumentidega, siis võib meile nende poolt oskusteavet tulla. Lisaks sellele rahvusvahelisem keskkond töö, see on rikkalikum nii. Rohkem ideid, perspektiive, see aitab genereerida paremaid ideid. Kolmas on see, et Eestist ei leia me alati töötajaid, sest eriti insenere on Eestis väga vähe, liiga vähe. Eriti, kui on väga spetsiifilised rollid, kus on vaja spetsiifilist teavet, siis tihtipeale ongi nii, et Eestis on neli kuni viis inimest, kellel need oskused on. Üks neist töötab Boltis ja teine Transferwises ja nii edasi. Selles mõttes on võõrtööjõud selles osas aidanud.

Kas on ka miinspooli selle juures?

Ma arvan, et pole. Ainuke miinuspool on administratiivne, et kuidas inimesi tuua. Kindlasti kui inimesed tulevad üksi, pole probleemi, aga kui tullakse peredega, siis peab kaaaluma, kuidas pere saab ka hakkama. See pole ainult võõrtööjõu puhul, vaid üldse rahvusvaheliste inimeste puhul. Olin ise 12 aastat välismaal ja elukaaslasega, kes on välismaalane, tagasi Eestisse tulla polnud üldse lihtne. Käisime aasta aega kohut, et saaks elamisloa siia.

Kas teil on sisseelamisprogramme või aidate kodu otsida võõrtööjõule siia?

Kindlasti aitame, me kasutame palju ka ettevõtete teenust, kes sellist asja pakuvad. On selline ettevõtte, kes tegeleb välistööliste siia saabumisel nende aitamisega.

Kui välismaalane on saabunud teie firmasse, kas nad on toonud erinevaid nippe, tehnikaid, mida oma töös olete kasutusele võtnud?

Huvitav küsimus. Kindlasti oleme, ei oska öelda selles mõttes, et kas loeb see, et nad on välismaalased. Näiteks meie uus tootejuht, kes tuli veebruaris. Ta on tootejuhi taustaga, on suure kogemusega ja oma valdkonnas on töötanud erinevates rahvusvahelistes ettevõtetes. Tema valdkonna kompetentsi tase on kõrgem on ükskõik, millisel tootejuhil, keda Eestist värvata. Mingites positsioonides, kus on vaja spetsiifilisi oskusi või kogemusi, siis Eestis selliseid inimesi ei pruugigi olla. Ma ei oskagi öelda, kas see on konkreetset sellepärast, et ta on välismaalane, pigem mitte, aga usun, et kui mõni Eesti inimene töötaks välismaal samades rollides ja kohtades või, kui oleks Eestis omandanud samasuguseid kogemusi, siis temal oleks samasugused oskused.

Milline roll on võõrtööjõulistel teie firma rahvusvahelistumise protsessis?

Rahvusvahelistumise protsessis ma arvan, et ei ole otseselt mingit rolli. Selles mõttes on, et meil käib müük rahvusvaheliselt ja müük käib läbi rahvusvaheliste inimeste, kes meil on praegu USAs ja Londonis. Ühest küljest neil on väga suur roll. Mingil määral võib öelda seda, et kes meile tulnud välismaalt Eestisse on, on olnud juhtumeid, et nemad aitavad värvata välismaalasi. Jällegi sama asi, et igal inimesel on oma suhete võrgustik. Et kui me kedagi otsime ja nemad kedagi tunnevad, siis jällegi teisel inimesel on võib olla lihtsam tulla kohta, kus ta juba kedagi tunneb. Selles mõttes aitavad küll nad kaasa ka. Ma arvan, et meie ettevõtte muutub järjest rohkem rahvusvahelisemaks ka, sest me kasvame kiiresti ja Eestis on inimeste ressurss piiratud, siis tõenäoliselt järjest rohkem inimesi välismaalt tuleb.

Kuidas leiavad võõrtöölised tavaliselt oma tee teie firmasse?

Seal on kaks varianti, üks on see, et kui me paneme töökuulutuse välja. Ettevõtte töökeel on inglise keel. Töökuulutused jne lähevad inglise keeles välja ja nad lähevad värbamisplatvormidele, mis on ka rahvusvahelised. Iseseisvalt kasutame sellist platvormi nagu Greenhouse. Seal paned töökuulutuse välja ja siis saab valida, kuhu need lähevad, kas LinkedIni või mujale. Juhtub nii, et töökuulutustele tuleb ka välismaa kandidaate. Teine asi on see, kui me ise otsime välismaalasi. Me kasutame *recruitment teami* ja *headhuntereid* selleks.

Kas olete kogenud olukorda, kus eestlasest töötaja läheb välismaale teise firmasse tööle ja tuleb tagasi paremate teadmistega ja aitab teid nendega?

Sellist varianti pole kogenud, me oleme ka alles viieaastane ettevõtte. Kolm aastat tagasi oli meil 20 töötajat. Enamik töötajaid, kes meil olnud on töötanud siin alla kahe aasta. Ma arvan,

et seda aega pole piisavalt olnud, et oleks võimalik nii, et keegi läheb välismaale ja tuleb tagasi.

Aga nii, et läheb lihtsalt välismaale teise firmasse töötama?

Ei ole väga olnud. Meil ei ole palju inimesi välismaale läinud. Need, kes New Yorkis ja Londonis on, on inimesed, kes on sinna värvatud. Üks inimene oli, kes töötas Tallinnas ja suundus seejärel New Yorki, kes siis *relocates* end sinna. Tema töötab ikka meie ettevõttes.

Mida võtate arvesse uute töötajate palkamisel?

Lai küsimus, seda et on head inimesed, oskavad oma tööd teha ja et nende väärtused läheksid meie väärtustega kokku.

Kas pikaldane kogemus mängib suurt rolli? On teil ka õppeprogramme?

Ei mängi, oleneb palju positsioonidest. Võtame palju inimesi, kes tulevad üldse töökogemuseta, kuna meie suur osa töötajatest (u 70 inimest) töötavad verifikatsioonispetsialistina, kelle töösisu on teha kontrole, mis on rohkem selline *operational*, lihtsam töö. Seal me ei eelda töökogemust, seal inimesed saavad koolitatud. *Engineering*, mis on siis IT inimesed ja teine suurem grupp töötajaid, eeldame *engineering skills*. Sinna tulevad üldiselt inimesed, kes on ülikooli lõpetanud ja oskavad programmeerida. Seal on meil *entry level* positsioonid olemas. Kuna ettevõtte kasvab ja muutub, siis värbame ka suhteliselt palju *senior level* positsioone. Ka ma ise tulin umbes kuus kuud tagasi, mind nagu värvati siia. Kindlasti otsime erinevaid spetsialiste erinevatele tasemetele. Vastavalt positsioonile on ka töökogemuse ootused. Praegu värban ma riskijuhti ja ootus on see, et tal peaks olema vähemalt viis aastat riskijuhi kogemust.

Kuidas on rahvusvaheline keskkond teie töötajate heaolu mõjutanud?

Eeldab kindlasti inglise keele oskust töötajatelt.

Kas see on kunagi probleemiks olnud?

Ei ole, see on üks värbamiskriteeriume. Võib olla tuleb meile ka kandidaate, kes inglise keelt ei oska, aga siis lükatakse nad tagasi, kuna see on vajadus. Üldjuhul noored inimesed, kes on ülikooli haridusega ikka oskavad inglise keelt. Me ei eelda, et keelt peab perfektselt rääkima, vaid piisavalt, et töö ära teha. Mis kindlasti on meil töötades põnev inimestele on see, et saab kokku puutuda erinevate rahvuskultuuridega. Kindlasti meil on välismaalased korraldanud erinevaid asju, kus tulevad enda rahvusköögist küpsetatud roaga või näitavad, kuidas neil asjad käivad. Omavaheline suhtlus rikastab samuti. Samamoodi lõppkasutajaid, kes end verifitseerivad on meil tegelikult väga palju ja rohkematest riikidest. Suured kliendid on USA ja Inglismaa, aga omakorda lõppkliente on mitmetest riikidest, Aafrikast, Aasiast ja igalt poolt. Me teeme isikusamasuse kontrolli 200 riigis. See tähendab seda, et dokumentide *research* tiim, et nemad puutuvad päris palju ja üsna vahetult kokku sellega, et mis toimub Vietnamis või Venetsueelas eksju. Me võitleme aktiivselt seal küberkuritegevusega. Me näeme päris palju, millised on Vietnami kübergängid ja ja mis Venetsueelas ja Aafrikas jne toimub. Selles mõttes töökeskkond on natuke sellisem huvitavam inimestele, kellele pakub huvi selline rahvusvaheline vaade.

Kuidas on lood kultuurilise sallivusega? Kuidas toimub sulandumine?

Meil läheb lihtsalt, ei ole probleeme olnud. Minu arust üldse sellised haritud, targad, kompetentsed noored tänapäeval ei tee sellistest asjadest probleeme. Pigem on huvi, et Sina tulid Aafrikast, kuidas teil seal lood on? Pole sellist vaenulikkust kohanud. Ühiskonnas tervikuna vaenulikkus on pigem sellistest gruppides, kes ei ole kõrgharidusega või maapiirkondades, kus nad ei puutu rahvusvaheliste inimestega kokku ja võib olla ei taha ka kokku puutuda. Ma arvan, et sellised inimesed ei kandideerigi Veriffi tööle.

Kui uued töötajad tulevad välismaalt, kui kaua võtab aega, et nemad end uues keskkonnas mugavalt tunneksid?

Ma arvan, et see käib kiiresti, sest meil on *onboarding* programmid ja tutvustatakse ettevõtet. Oleme natuke *effortit* sellesse sisse pannud, et sellised asjad toimiks, et oleks info olemas ja

kõik on inglise keeles. Inimesed, kes meile tulevad, on sellise uudishimuliku *mindsetiga*, et uurida, õppida ja vaadata, kuidas siin on. Mõlemalt poolt on vajalik nagu ühest küljest selline huvi ja teiselt poolt selgitused ja siis see käibki suhteliselt lihtsalt ja kiirelt. Kui ütled võõrtööjõud, siis pigem räägime sellistest lihttöolistest näiteks ehitusfirmades, kes tulevad ehitama ja seal võib tekkida konflikte, kui ülemus on eestlane ja alluvad on kõik võõrtöölised. Meil selliseid gruppe ei ole, me ei saa kuidagi eristada, et ühest riigist on kõrgemal positsioonil ja teisest madalamal. Suur osa inimesi, kes meile on tulnud on tulnud tudengina, kes on tulnud siia õppima ja siis jäänud meile tööle. Kui tudengina lähed kuhugi tööle, siis alustad loomulikult madalamalt positsioonilt, aga alustad samamoodi nagu Eesti tudengid on alustanud tudengina. Selles mõttes me kuidagi ei erista. Kes on tulnud välismaalasena spetsiifilisse rolli kõrgematele positsioonidele tänu sellele, et neil on nii spetsiifiline kompetents. Ma ei ütleks, et meil on olnud sellega mingeid probleeme.

Tegelikult see ongi nüüd kõik. Aitäh, et olid nõus vastama mu küsimustele! Nägemist! Nägemist!

Summary

THE ROLE OF MIGRANTS IN THE INTERNATIONALISATION PROCESS OF ESTONIAN FIRMS

Angela Lill

In an increasingly globalized world, internationalization is an indispensable part of the success of the firms. Therefore, the author of this thesis focuses on the concept of internationalization and the impact of migrants in the process of internationalization.

The aim of this bachelor's thesis is to highlight the role of immigrants in the internationalization of Estonian companies studying three different internationalization patterns. In order to achieve this goal, the following tasks have been set in this thesis:

- A. To give an overview of the nature of internationalization.
- B. Explain the Uppsala model, Born Global and Born Again Global internationalization patterns.
- C. Study the role of migrants in the internationalization literature.
- D. Introduce the chosen research method and give an overview of the selected companies.
- E. Examine the process of internationalization of the selected companies and the impact of migrants on them through interviews.
- F. Analyze the internationalization process of companies on the basis of the described internationalization methods.

There are different ways of internationalization. The three main types studied in this thesis are Uppsala model, Born Global and Born Again Global. The Uppsala model is characterized by slow and cautious internationalization. Companies start operating in the market and then gradually expand into foreign markets, starting with culturally and cognitively familiar markets. Born Global internationalization is characterized by rapid and early entry into foreign markets, and the world is seen as one big market. Unlike the Uppsala model, it is not important that the previous experience and knowledge already exist, they come with the process. Born Global firms are usually young and innovative. The last model is called Born Again Global where the internationalization process usually starts with the focus on the local market and then a rapid and committed internationalization takes place. As there may be barriers when entering foreign markets, the companies can experience epochs, so that internationalization process doesn't always go well.

An important part of internationalization is the mobility of people. Firms can benefit greatly from migrants as they have different and innovative knowledge that can help companies. It often happens that migrants are more entrepreneurial and have a global

mindset. Migrants have good impact on the local economy. For example, there have been situations in companies where migrants have helped to recruit new workers from abroad thanks to the social network.

In the empirical part of the thesis the author applied the theoretical models described above and the framework for the study of internationalization to Pipedrive, Bolt and Veriff's internationalization process and the impact of migrants. Pipedrive is developing the software in the sales process management field and Veriff does the same in identification field. Bolt is developing a taxi, vehicle rental and food delivery systems.

The role of migrants in companies is important primarily due to the lack of qualified labor in Estonia. Hiring migrants helps to improve the growth needs of companies. People are recruited to the companies according to their suitability, values and skills, their nationality does not play a role in the recruitment process.

According to the author, the companies were based on theoretical models, but each company had features that did not completely correspond to the models. It also happened that the companies had characteristics from several different models at the same time, so the companies under study were combinations of different ways of internationalization. According to the author, the companies did not exactly follow the theories of internationalization and the role of migrants in it but acted more cognitively according to the situation of the markets and the prevailing unemployment in the company.

The internationalization processes of competing companies in the same field could be further studied as a continuation of this bachelor's thesis. For example, the internationalization processes and the role of migrants of Bolt and Uber could be studied, also the comparison of the companies' success in different countries could be done. Also, the internationalization process of internationalized companies from other countries and the impact of migrants working there could also be studied. Given the prevailing pandemic situation, it would also be relevant to study the effects of the coronavirus on the mobility of migrants and the impact of it on the internationalization process of companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Angela Lill,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose MIGRANTIDE ROLL EESTI ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL: PÕHJUSED JA TAGAJÄRJED,

mille juhendaja on kaasprofessor Tiia Vissak,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Angela Lill
13.05.2021